T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ETİK İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hatice DİREK

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN

Ağustos-2018
KIRIKKALE

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ETİK İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hatice DİREK

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN

Ağustos-2018
KIRIKKALE

KABUL – ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN danışmanlığında Hatice DİREK tarafından hazırlanan "Etik Liderlik Davranışının Etik İklim ve Örgütsel Güvene Etkisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../2018

(İmza)
[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)
.....

[İmza]
[Unvanı, Adı ve Soyadı]
.....

[İmza]
[Unvanı, Adı ve Soyadı]
.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
.../.../2018
(Ünvan, Adı Soyadı)Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Etik Liderlik Davranışının Etik İklim ve Örgütsel Güvene Etkisi adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

.../.../2018

Hatice DİREK

ÖN SÖZ

Araştırma çalışma hayatında etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma hayatında yaşanan değişimler ve örgüt ortamında gösterilen davranışlar, hem örgüt, hem yönetici hem de çalışanları olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Değişen koşullar içerisinde sürekli değişim ve gelişim göstermek zorunda kalan örgütlerin, örgütsel başarılarının devamlılığı için liderin etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi örgütte hissedilen iklim ve güven düzeyini pozitif yönde katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda yapılan çalışmada etik, etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güven ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Örgütte etik liderlik davranışı sergileyen yöneticinin etik iklim ve örgütsel güven üzerinde yarattığı etkiler incelenmiş ve bunun üzerine Kırıkkale İlinde kamuda çalışan 300 kişi üzerinde anket çalışması uygulanmıştır.

Araştırma etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güven olmak üzere üç bölümde literatür olarak taranmış, dördüncü bölümde ise anket çalışması ile ilgili bulgu, yorum ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkması ve gerçekleştirilmesinde emeği geçen, bana yol gösteren, sabrını ve bilgisini hiçbir zaman esirgemeyen kendisiyle çalışmaktan her zaman onur duyduğum çok değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu çalışmanın planlanmasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Gamze Ebru ÇİFTÇİ'ye, anket çalışmasının analizlerinde desteklerinden dolayı değerli hocam Kemal ERGİŞİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sevgi ve fedakarlığıyla her an yanımda olan aileme şükranlarımı sunarım.

Hatice DİREK

Kırıkkale, Ağustos-2018

ÖZET

Direk, Hatice,"Etik Liderlik Davranışının Etik İklim ve Örgütsel Güvene Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2018.

Etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güven kavramları çalışma hayatındaki etkinliği ile giderek önem kazanmaya başlamıştır. Etik liderlik davranışlarının etkin olduğu bir çalışma ortamında çalışanlar açısından algılanan güven düzeyinin yükselmesi, karar verme sürecine katılım, aidiyet duygusu, kaliteli iletişim, kendini ifade edebilme, becerilerini sergileme, iş birliği, iş tatmini, yöneticiler ve örgüt açısından etkinlik, güvenirlilik, rekabet üstünlüğü, verimlilik, başarı, devamlılık gibi olumlu çıktılar elde edileceği düşünülmektedir. Bu çalışma ile etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güven düzeyine etkisi alt boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Bu amaçla etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güven kapsamında 40 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanarak Kırıkkale ilinde kamu sektöründe çalışan kişilere yöneltilmiş ve etik liderlik, etik iklim, örgütsel güven kavramları alt boyutları ile çözümlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada 10 sorudan oluşan etik liderlik ölçeği için Brown vd. (2005); Dedeoğlu vd. (2016) çalışmasından, ardından 8 sorudan oluşan etik iklim ölçeği Schwepker (2001); Büte (2011) çalışmalarından uyarlanarak alınmış ve son olarak Cookve Wall tarafından geliştirilen 22 sorudan oluşan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizi için SPSS 14.0 programından yararlanılmıştır. Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların etik iklim ve örgütsel güven algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güven

ABSTRACT

Direk, Hatice, "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate and Organizational Trust", Master of Sciences Graduate Thesis, Kırıkkale, 2018.

Concepts of ethical leadership, ethical climate and organizational trust have been gaining attention with their effectiveness in workplace. İn a workplace where ethical leadrship behaviour is effective; positive outcomes like increase in levels of trust perceived by employees, participation in the decision making process, feeling of belonging, quality communication, being able to express one's self, display of one's skills, cooperation, job satisfaction, effctiveness in terms of managers and organization, reliability, competitive advantage, productivity, success, continuity are thought to be obtained. In this study, effects of ethical leader ship behaviour on ethical climate and organizational trust level is seperated into sub topics and investigated. For this purpose; a survey consisting of 40 questions with in the scope of ethical leadership, ethical climate and organizational trust was prepared and performed with individuals in public sector in Kırıkkale province and concepts of ethical leadership, ethical climate and organizational trust with their sub topics were tried to be analyzed.

In the study, Works of Brown et al. (2005) and Dedeoğlu et al. (2016)were used with adaptations for the Ethical leadership scale which consists of 10 questions. The Ethical climate scale composed of 8 questions and workings of Schwepker (2001) and Büte (2011)were utilized. Finally, 22 questions for Organizational trust scale Developed by Cook ve Wall were used. SPSS 14.0 program was employed for the analysis of data collected during the investigation. A positive and significant relationship was identified between Ethical leadership bevaiours of managers in public institutions and Ethical climate and level of perceived organizational trust of employees.

Keywords: Ethics, Ethical Leadership, Ethical Climate, Organizational Trust

KISALTMALAR

%	: Yüzde
Eİ	: Etik İklim
EL	: Etik Liderlik
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ORT	: Ortalama
ÖG	: Örgütsel Güven
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
VB	: Ve Benzeri

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. 5'li Likert Ölçeği Aralık Değerleri.....46
Tablo 2. Yaş Dağılımı Frekans Tablosu.....48
Tablo 3. Cinsiyet Dağılımı Frekans Tablosu.....48
Tablo 4. Medeni Durum Dağılımı Frekans Tablosu.....48
Tablo 5. Eğitim Durumu Dağılımı Frekans Tablosu.....49
Tablo 6. Çalışma Süresi Dağılımı Frekans Tablosu.....49
Tablo 7. Etik Liderlik KMO Barlett's Sonuçları.....50
Tablo 8. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları.....50
Tablo 9. Etik İklim Ölçeği KMO Barlett's Sonuçları.....50
Tablo 10. Etik İklim Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları.....51
Tablo 11. Örgütsel Güven Ölçeği KMO Barlett's Sonuçları.....52
Tablo 12. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları.....52
Tablo 13. Etik Liderlik Ölçeği İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....54
Tablo 14. Etik İklim Ölçeği İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....55
Tablo 15. Örgütsel Güven Ölçeği İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....56
Tablo 16. Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin Ortalamaları İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....57
Tablo 17. Güvenirlik Katsayıları.....58
Tablo 18. Etik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....59
Tablo 19. Etik İklim Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....60
Tablo 20. Yöneticiye Güven Boyutu Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....61
Tablo 21. Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....62
Tablo 22. Örgüte Güven Boyutu Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....63
Tablo 23. Etik Liderlik ile Etik İklim Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....64
Tablo 24. Etik Liderlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....65
Tablo 25. Etik Liderlik ile Yöneticiye Güven Boyutu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....65
Tablo 26. Etik Liderlik ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....66

Tablo 27. Etik Liderlik ile Örgüte Güven Boyutu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....66
Tablo 28. Etik Liderlik – Etik İklim İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....67
Tablo 29. Etik Liderlik Ölçeğinin Beta Katsayısı.....67
Tablo 30. Etik Liderlik – Örgütsel Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....68
Tablo 31. Örgütsel Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı.....68
Tablo 32. Etik Liderlik – Yöneticiye Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....69
Tablo 33.Yöneticiye Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı.....69
Tablo 34. Etik Liderlik – Çalışma Arkadaşlarına Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....69
Tablo 35. Çalışma Arkadaşlarına Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı.....70
Tablo 36. Etik Liderlik – Örgüte Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....70
Tablo 37. Örgüte Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı.....70
Tablo 38. Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması.....71
Tablo 39. Medeni Durumlarına Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması...72
Tablo 40. Çalışma Sürelerine Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması.....72
Tablo 41. Çalışma Sürelerine Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması.....73
Tablo 42. Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Sonuçlar.....73

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Etik İklim Matrisi.....23
Şekil 2. Hipotezlerin Sınıflandırılması.....47
Şekil 3. Etik Liderlik Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi.....54
Şekil 4. Etik İklim Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi.....55
Şekil 5. Etik İklim Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi.....56
Şekil 6. Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin Ortalama Değerleri.....57

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....i
ÖZET.....ii
ABSTRACT.....iii
KISALTMALAR.....iv
TABLOLAR.....v
ŞEKİLLER.....vii
İÇİNDEKİLER.....viii

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK VE ETİK LİDERLİK

1.1. ETİK KAVRAMI.....4
1.2. ETİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....6
1.2.1. Ahlak.....6
1.2.2. Değer.....6
1.2.3. Kültür.....6
1.2.4. Norm.....7
1.3. ETİK DAVRANIŞ İLKELERİ.....7
1.4. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İLKELERİ.....8
1.5. ETİK LİDERLİK TANIMLARI.....9
1.6. ETİK LİDERİN KARAKTER VE ÖZELLİKLERİ.....11
1.7. ETİK LİDERLİK TÜRLERİ.....12
1.7.1. Hizmete Yönelik Liderlik.....12
1.7.2. Otantik Liderlik.....14
1.7.3. İlke Merkezli Liderlik.....16
1.8. ETİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....17
1.8.1. İklimsel Etik.....17
1.8.2. Etik Karar Verme.....17

1.8.3. Davranışsal Etik.....19
1.8.4. İletişimsel Etik.....20

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK İKLİM

2.1. ETİK İKLİM KAVRAMI.....21
2.2. ETİK İKLİM TÜRLERİ.....23
2.2.1. Egoizm.....24
2.2.2. Yardımseverlik.....24
2.2.3. İlkelilik.....24
2.3. ETİK İKLİM BOYUTLARI.....25
2.3.1. Başkalarının İyiliğini İsteme.....25
2.3.2. Araçsallık.....26
2.3.3. Bağımsızlık.....26
2.3.4. Kurallar.....27
2.3.5. Kanun ve Kodlar.....27
2.4. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ.....28
2.4.1. Etik Kodlar.....28
2.4.2. Sosyal Normlar.....29
2.4.3. Örgüt Yapıları.....29
2.4.4. Örgüte Özgü Faktörler.....30
2.5. ETİK İKLİMİN SONUÇLARI.....30
2.6. ETİK İKLİM-ETİK LİDERLİK İLİŞKİSİ.....32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI.....34
3.2. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖZELLİKLERİ.....35
3.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZEYLERİ.....37

3.3.1. Örgüte Güven.....37
3.3.2. Yöneticiye Güven.....38
3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....39
3.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI 40
3.5. ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ.....42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....44
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....44
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....45
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....45
4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....46
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....47
4.7. BULGULAR VE YORUMLAR.....48
4.7.1. Demografik Analizler.....48
4.7.2. Faktör Analizi.....49
4.7.3. Normal Dağılım Analizi.....54
4.7.4. Güvenirlilik Analizi.....58
4.8. ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ.....59
4.8.1. Etik Liderlik Ölçeği.....59
4.8.2. Etik İklim Ölçeği.....60
4.8.3. Örgütsel Güven Ölçeği.....61
4.8.3.1. Yöneticiye Güven Boyutu.....61
4.8.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu.....62
4.8.3.3. Örgüte Güven Boyutu.....63
4.9. KORELASYON ANALİZİ.....64
4.10. REGRESYON ANALİZİ.....67
4.11. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRMASI.....71
4.12. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ.....73

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....75
KAYNAKÇA.....79
EK-1: ANKET FORMU.....90
EK-2: ÖZGEÇMİŞ.....93

GİRİŞ

Günümüzde giderek rekabetin artması, sürekli gelişim gösteren teknoloji örgütlerin sürekli gelişim ve değişim göstermesini gerektirmektedir. Örgütlerin günümüz şartlarında etkinliğini devam ettirebilmesi için geleneksel yönetim yapısından sıyrılarak modern yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Bu gereklilik sonucu liderlerin etik ilkeler dahilinde davranışlar sergilemesi, örgütte etik iklimin ve örgütsel güvenin oluşturulması zorunlu hale gelmiştir.

Etik genel olarak ahlaki kararlar, insan davranışlarının ölçütleri ve kuralları şeklinde ifade edilmektedir. İş etiği ise insanların davranışlarında doğru ve yanlış ya da iyi ve kötüyü neyin meydana getirdiği ve nasıl davranılması gerektiği ile ilgili araştırmalar olarak tanımlanmıştır (Sü Eröz ve Doğdubay, 2012:150-151).

Belirli bir davranışın etiğe uygunluğu bireylerin şahsi etik değerleri ve kitle iletişim araçlarını, çıkar gruplarını ve örgütleri de kapsayan toplum tarafından belirlenmiştir. Dolayısıyla bir davranışın konumunu ortak toplumsal bakış açısı belirlemektedir. Bu nedenle etik; toplumların kültürleri, gelenekleri ve yasalarıyla şekillenmiş ve toplumdan topluma farklılık göstermiştir (Aktaş, 2014:23).

Yönetim, örgüt ve çalışanlar arasında dengeyi sağlayarak farklı grupların beklentilerini karşılamakla görevlidir. Yönetim aşamasında yöneticinin kararları, uygulamaları ve davranışları başta örgüt ve çalışanlar olmak üzere örgütün ilgili olduğu diğer grupları dolaylı veya dolaysız olarak etkilemektedir. Etik bir örgüt kültürünün oluşturulması için yönetim aşaması ve yönetici büyük önem taşımaktadır. Örgütün etiksel olarak başarısı örgüt liderinin etik ilke ve standartlara göre davranışlar sergilemesine bağlıdır (Erdoğan, 2009:18-19).

Sosyal bir yapı özelliği gösteren çağdaş örgütlerde başarının ilk şartı çalışanların refah seviyelerinin yüksek tutulması olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda yönetim sürecinde belirlenen politikalar ve alınan kararlar örgüt ve çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Belirlenen politika ve alınan kararlar toplumun temel değerleri ve ilkeleri doğrultusunda oluşturularak çalışanların faydası dikkate alınmalıdır. Liderin öncelikli görevi örgütte yüksek etik standartlar belirleyerek etik değerler etrafında örgütsel amaçlar için çalışanları yönlendirmektir. Lider örgütte etik ilkelerin belirleyicisi ve uygulayıcısı olarak örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirir ve örgüt beklentileri ile çalışanların beklentilerinin tutarlı olmasını sağlar (Palalar Alkan, 2015:110-11).

Günümüz yaşam koşullarında örgütlerdeki sürekli değişim ve gelişim sonucu farklı liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Bu liderlik türlerinden birisi de etik liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderlik, örgütte etik ilkeler doğrultusunda davranışlar sergilemek, çalışanların farklılıklarını kabul etmek, örgüt ve çalışan arasındaki dengeyi adil ve dürüst bir şekilde sağlamaktır. Etik liderliğin amacı örgütte etik bir kültür ortamının oluşturularak örgütsel kalite, verimlilik, devamlılık ve başarının sağlanmasıdır.

Örgütsel demokrasinin yerleştirilmesinde ve uygulanmasında en uygun liderlik türü etik liderliktir. Yönetim sürecine katılım, değerlerin paylaşılması ve etik kodların benimsenmesi örgütsel etik iklimini ortaya çıkarmıştır. Etik liderliğin ayırt edici özelliklerinden birisi etik değerlerin çalışanlar tarafından kabullenilmesini sağlayarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Gül ve İnce, 2014:129). Örgüt kültürünün bir parçası olan etik iklim, bir örgütteki mevcut şartların çalışanlar yönünden algılanma şeklini, örgütün psikolojik olarak durumunu, örgütteki insan ilişkilerinin ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir (Özen ve Durkan, 2016:594).

Etik iklim ile ilgili ilk çalışma Victor ve Cullen (1987) tarafından yapılmıştır (Akt. Van Sandt, Shepard ve Zappe, 2006: 410). Etik çalışma ortamı olarak ifade edilen etik iklim, bireysel algı ve değerlendirmelerden ayrı örgütsel temellere sahip bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Victor ve Cullen, 1988:102). Bir örgüt içerisinde hakim olan etik iklim türü çalışanların doğru veya yanlış olanla ilgili kararlarını belirleyerek hem çalışanların davranışları üzerinde hem de örgüt üzerinde etkili olmuştur (Bulutlar ve Öz Ünler, 2009:273). Etik iklimin var olduğu örgütlerde ahlaki sonuçlara sahip politikalar, yöntemler ve uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir etik iklim örgüt içinde kontrolü sağlayarak çalışanların nasıl davranması gerektiğini ve sorumluluklarını anlamasına, bireylerin doğru ve yanlış davranışlarını görmesine imkan sağlamaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2014:106).

Etik liderliğin temelini oluşturan liderin adil, tutarlı, dürüst ve açık davranması gibi erdemler örgütsel güven duygusunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bir örgütte güven duygusunun oluşmasını sağlayan açık iletişim, çalışanların karar verme sürecine katılımı, kritik bilginin paylaşımı, hislerin ve algıların gerçek paylaşımı en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven iletişimin verimliliğini ve etkinliğini artırarak bireylerin risk algısını azaltmış ve istenen etik davranışları teşvik etmiştir (Korkmaz, 2017:438).

Bu çalışmada etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel düzeyine etkisi araştırılmıştır. Birinci bölümde etik ve etik liderlik kavramları boyutlarıyla birlikte teorik olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde etik iklim tanımlanarak boyutları, belirleyicileri, sonuçları ve etik iklim ile etik liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel güven kavramsal olarak açıklanmış, özellikleri, sonuçları, düzeyleri ve örgütsel güven ile etik liderlik arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Dördüncü bölümde etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güven düzeyine etkisi ile ilgili bir araştırma yapılarak, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evreni, örneklemi, veri toplama araçları, verilerin analizi, yorumlanması, hipotezleri, bulgu ve yorumlar konularına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlar üzerinden araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK VE ETİK LİDERLİK

1.1. ETİK KAVRAMI

Yunan dilinde ethos kelimesinden türetilmiş olan etik kelimesi töre ve alışkanlık anlamına gelmektedir. Ethics kelimesi ise ideal ve öznel olanı temsil etmekte, değer ve ahlak esaslarının incelenmesi neticesinde meydana gelmiştir. Bu nedenle etik kelimesi ahlaka nispeten daha spesifik ve felsefi anlamda akla gelen bir kavram olmuştur (Çakırel, 2009:10).

Yunan kökenli etik kelimesi tarihsel süreç içerisinde birçok farklı kelime ve anlamlarla ifade edilmiş ve günümüze kadar gelişerek ulaşmıştır. Çeşitli kelimelerle ifade edilen etik; töresel ve ahlaki şuur, inanç ve davranışlar, gelenek ve görenekler, ortak alışkanlıklara sahip, birbirlerini tanıyan birlikte yaşayan kişilerin birbirlerine bağlı olması, faaliyetleri, ortak yaşam biçimleri ve alışkanlıkları ile benzer hayat yaşamaları şeklinde tanımlanmıştır. Kişiler ortak yaşamın gerekliliği sonucu toplumsal- ahlaksal kural ve normlar oluşturarak bu kural ve normlarla birbirlerine bağlanmışlardır (Günel, 2016:4-5).

Etik kelimesi insanlar arasındaki bireysel ve sosyal ilişkilerin özünü oluşturan değerleri, normları, kuralları iyi-kötü ya da doğru-yanlış olarak ahlaki açıdan inceleyen felsefe disiplini olarak tanımlanmıştır (Özcan, 2013).

Etik, insan davranışlarıyla ilgili sorunları irdeleyen ahlaki tutumların özünü ve temellerini inceleyen bir bilimdir. Etik insanın tutum ve eylemlerinin esasını araştıran ahlak felsefesidir (http://kisi.deu.edu.tr/oguz.sarvan/Meslek%20Eti%C4). Etiğin görevi, herhangi bir ahlak oluşturmak, var olan ahlak kurallarına ekleme yapmak ve insanların bu ahlak kurallarına uyulmasını nasihat etmek değildir. Aksine etik, ahlak denen olguyu inceleyen bir alandır. Başka bir ifadeyle etik, işlevsel bir faaliyet alanı olan ahlakı kuramsal olarak araştıran bir felsefe disiplinidir (Özlem, 2004:23).

Etik; sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi, hukuki, bilimsel, teknolojik vb. insan ilişkilerinin bulunduğu alanlarda herkesin içinde bulunduğu, hiçbir kimsenin imtina

edemeyeceği, bireylerin tutum, davranış, eylem ve kararlarında belirleyici olan ilke ve değerler bütünüdür (Karababa İ. ve diğerleri, 2004:17).

Etik, sosyal yaşam içerisinde önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Son yıllarda etik konusunda felsefi, dilbilimsel ve sosyolojik alanda yapılan çalışmaların sayısındaki artış önemli bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Etik, sadece birey ile toplumun doğru ve yanlış davranışlar konusunda ne yaptığını ve nasıl davranması gerektiğini tanımlanmayan bir kavram değildir. Etik, doğru ve yanlış davranışlarla ilgili olarak fikir yürütme, müzakere yapabilme, tahayyül edebilme yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgili tüm zihinsel faaliyetlerin bütünüdür. Bütün zamanlarda tüm bireyler için geçerli olan yani evrensel bir kapsama sahip olan etik, ideal anlamda doğru davranışın ne olması gerektiğini açıklayan bir fenomendir. Etik bu yönüyle, tüm bireyler için iyiyi kötüden ayırt etmeye faydalı olmaktadır (TÜSİAD, 2005:42).

Etik kavramının esasını oluşturan ve etikle ilgili ölçülerin şekillenmesinde katkısı olan bazı yaklaşımların görüşleri şu şekildedir (Helvacı, 2010:393):

- Yararcı Yaklaşım, etik davranış ilkelerinden etkilenen bireyler için önemli olan, yüksek düzeyde yararın sağlanmasıdır.
- Hak Yaklaşımı, bireylerin nasıl bir hayat süreceğine ilişkin motivasyon haklarının ön planda tutulması önemlidir.
- İyilik ve Adalet Yaklaşımı, etik ilkeler sonucu ortaya çıkan davranışın tüm bireylere aynı şekilde eşit olarak uygulanması önemlidir. Adaletli olmayan bir davranış söz konusu olduğunda, bu adaletsizliğin savunulabilmesi için bazı şartları taşıması gerekir.
- Herkesin İyiliği Yaklaşımı, toplumun tüm bireyleriyle ilgili olan hukuk, eğitim, sağlık vb. alanlarda herkesin iyiliğinin göz önünde bulundurulması önemlidir.
- Değer Yaklaşımı, etik ilkeler sonucu ortaya çıkan davranış, bireylerin gelişmesinde faydası olan dürüstlük, cesaret, hoşgörü vb. değerlerle uyumlu olmalıdır.

1.1. ETİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Geçmişten günümüze tüm dünya toplumları bir arada yaşamanın gereği olarak yazılı ve yazılı olmayan birtakım kurallara tabi olmuşlardır. Bu kurallar hem bireysel hem de toplumsal yaşamın devamlılığı ve sistemselliği açısından zorunlu hale gelmiştir. Sosyal hayatın gerekliliği olan bu kurallar; ahlak, kültür, değer ve norm olarak incelenmiştir.

1.2.1. Ahlak

Ahlak kelime anlamı olarak huy, karakter, tutum, davranış gibi manalarla ifade edilmiştir. Gazali ahlak kelimesini, "Ahlak nefiste yerleşmiş bulunan bir yetidir (melekedir) ki, ondan fikri bir zorlamaya lüzum kalmaksızın fiiller kolayca ortaya çıkar" şeklinde tanımlamıştır. Başka bir ifade de ahlak, bireyin sosyal yaşamında diğer bireylerle olan ilişkilerinin ve gösterdiği davranışların incelenmesi sonucu ortaya çıkan ilke ve kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ahlak, bireylerde kişilik yapısı olarak yerleşen ve bireylerin kendi istekleri doğrultusunda göstermiş olduğu fiillerle ilgilenen bir alan olmuştur. Davranış yöntemleri zaman, toplum ve kültüre göre değişiklik gösterirken, ahlak zamana, topluma ve kültürlere göre farklılık göstermeyen, mecburi davranış ilkeleridir (Arıcan, 2016:13-14).

1.2.2. Değer

Toplumdan topluma değişen, kültür ve topluma anlam veren, iyiyi ve kötüyü, doğru ve yanlışı, onurlu ve onursuz olanı, hoş olanı ve hoş olmayanı tanımlayan kıstaslardır. Delil göstermeye gerek duyulmayan salt gerçekler olarak ifade edilen değer; toplumdan topluma, hatta toplumun farklı zümrelerine ve farklı sosyal gruplarına göre farklılık göstermektedir (Konuşkan, 2016:17).

1.2.3. Kültür

Kültür bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, töre, gelenek ve göreneklerden ve insanın toplumun bir ferdi olarak kazandığı becerilerinden meydana gelen karmaşık

bir bütün olarak açıklanmaktadır. Kültürün temelini oluşturan yapı etik ilkelerle beslenir. Simgeler, değerler, tutumlar ve varsayımlar toplumsal hareket şekillerini belirlediğinden toplumların duygu ve düşünceleri, doğru ve yanlış hükümleri oluştururken fiillerine de somut olarak yansımaktadır (Gül ve Gökçe, 2008:380).

1.2.4. Norm

Normlar, doğru ve yanlış davranışların ayrımı ile ilgili beklentilerdir. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda insanlara yol gösteren, doğru ve yanlışı, iyi ve kötüyü belirleyen ilkeler, ölçütler ve düşünceler bütünüdür. Norm ve değerler arasındaki farklılık, değerler soyut ve genel kavramlardan oluşmasından, normların ise açık ve yol gösterici olmasından kaynaklanmaktadır. Normlar genellikle uyulması gereken ilkeler şeklinde ifade edilmiştir. Davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan normlar, bazen de açık bir biçimde ifade edilmemiş ve yazılı değillerdir. Normlar davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, etik ilkelerin oluşmasında veya etik kararların alınmasında tamamlayıcı bir unsur olmuştur (Demirtaş, 2013:26).

1.2. ETİK DAVRANIŞ İLKELERİ

Etik davranış ilkeleri, bir örgütte etik bir kurum yapısının oluşması için, örgütün genel değerleri ve hedefleri doğrultusunda aldığı kararların etik ilkelere uygunluğunu ortaya koyan kurallar bütünüdür. Etik davranış ilkeleri, düzenli olmayan insan ilişkilerinde sergilenen davranışların hangisinin doğru hangisinin yanlış olduğunu belirleyen ilkelerin tamamıdır (Akbaba ve Sarıkaya, 2017:291).

Örgütte uyulması beklenen etik ilkeler Aydın 2001 tarafından; Adalet, Eşitlik, Dürüstlük ve Doğruluk, Tarafsızlık, Sorumluluk, İnsan Hakları, Hümanizm (insancıllık), Bağlılık, Hukukun Üstünlüğü, Sevgi, Hoşgörü, Saygı, Tutumluluk, Demokrasi, Olumlu İnsan İlişkileri, Hizmet Standartlarının Yükseltilmesi, Açıklık, Hak ve Özgürlükler, Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme, Emeğin Hakkını Verme şeklinde açıklanmıştır.

1.3. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ İLKELERİ

Etik dışı davranış, kanunların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt ilkelerinin göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar veren sonuçlar oluşturan ve bu davranışın toplum tarafından kanun dışı veya gayri ahlaki kabul edilmesini kapsamaktadır. Örgütte etik dışı davranışların sergilenmesi çatışma ortamı oluşturarak çalışanların örgüte bağlılığını, başarılarını ve morallerini olumsuz yönde etkilemektedir (Tonus ve Oruç, 2012:151).

Örgüt içerisinde farklı nedenlerle ortaya çıkan çatışma, saldırgan davranışlar ve davranış bozuklukları örgütsel yaşamın kalitesini düşürmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel nedenleri bulunan etik dışı davranışlar sosyo-kültürel ve ekonomik türler ve psikolojik türler olmak üzere iki kısımda incelenmektedir (Gül, 2006:69-71):

1. Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Türler: Toplumsal nedenlerle ortaya çıkan etik dışı davranışlar üzerinde bireyin yetiştiği çevrenin sosyal ve kültürel yapısı ve kalkınmışlık seviyesi etkili olmaktadır. Bu davranışlar şunlardır:

- Ayrımcılık
- Kayırma
- Yolsuzluk
- Rüşvet
- Yaranma ve Yakınlığı Kullanma
- Yobazlık – Bağnazlık
- Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme

2. Psikolojik Türler: Doğru ve yanlış bütün fiil ve davranışların ortaya çıkmasında sadece sosyal unsurlar değil bireysel faktörler de etkili olmuştur. Bireylerin içinde bulundukları mutluluk, gerginlik, öfke, sıkıntı, endişe gibi durumlar kişilerde çeşitli tepki ve davranış şekilleri oluşturmaktadır. Psikolojik etmenler sonucu ortaya çıkan davranışlar şunlardır:

- Yıldırma ve Korkutma
- Bencillik
- İşkence
- Şiddet-Baskı
- Bedensel ve Cinsel Taciz
- Dogmatik Davranma

1.5. ETİK LİDERLİK TANIMLARI

Toplumların sürekli gelişim ve değişim göstermesiyle farklı liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Örgütlerde insan faktörünün önemli bir konumda olmasından ve etik değerlerin örgütsel verimlilik, devamlılık ve etkinlik üzerindeki katkısından dolayı etik liderlik yaklaşımı önem kazanmıştır. Etik liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Greenfield (1991) etik lideri,"çalışanlar üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi" olarak tanımlarken Sergiovanni (1992) etik liderliği, "moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi" şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Çelik, 2013:90).

Etik liderlik üzerine Brown, Trevino ve Harrison (2005) kapsamlı bir tanım yaparak bu kavramı, faaliyetlerinde ve bireylerarası ilişkilerinde kuralcı bir yönetim anlayışı gösteren, çalışanlarını karşılıklı iletişim, güçlendirme ve karar alma konularında ahlaki düşünce yapısını özendiren bir liderlik yaklaşımı olarak belirtmişlerdir. Yapılan bu tanım ile etik liderlik sosyal bilim çerçevesinde ele alınmış ve esası psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi alanlara dayandırılmıştır. Sözü edilen tanımda etik lider, örgütsel faaliyetleri yerine getirirken hedefleri doğrultusunda hareket eden, doğru, dürüst ve adil davranışlar gösteren birey şeklinde açıklanmıştır (Palalar Alkan, 2015:111).

Etik liderlik, yöneticilik yapma sürecinde liderlik yeteneği ile etik ilkelerin dengesi olarak belirtilmiştir. Etik liderlik, çalışanların kişilik yapılarına karşı önyargılı olmadan onların şahsi farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir. Etik liderlik, etik karar verme, etik değerlerin yönetime katılması ve bu düzeni oluşturma yeteneğidir (Yılmaz, 2006:29).

Etik liderlik, liderin etik davranışlarına ilave olarak düşüncelerinde de etik kodlara bağlı kalması, ahlaki ve etik bir karaktere sahip olmasıdır. Liderin davranışları etik değerlerle şekillendirilmişse, liderin etik davrandığı görülmektedir (Yılmaz, 2006:29).

Etik liderler çalışanlarının ve yönetimi paylaştıkları kişilerin güven oluşturduğu davranış biçimlerini benimsemektedir. Etik lider, yabancılaşma ve aykırılığın yerine katılmayı ve karşılıklı ilişkiyi güçlendiren ortak bir anlayış duygusunu sağlamaktadır. Etik liderler etik ilkelerle hareket ederek etik sorunların nasıl çözümlenmesi gerektiği konusunda çalışanlarına yönelik hizmet etme eğilimi

gösterirler. Etik liderler, çalışanlarının etik ve etik dışı davranışlara yönelmesini sağlar veya önüne geçerler. Etik liderler adil ve tutarlı kararlar veren dürüst, sevecen ve ilke sahibi bireylerdir. Etik liderler etik davranışlar sergileyerek karşılıklı iletişim kuran, etik standartlar teşkil eden, ödül ve ceza yöntemiyle davranışların takibini sağlayan ve çalışanlarının davranış biçimlerini geliştiren kişilerdir. Etik liderlikte en önemli esas etik liderin söylemlerini uygulaması ve bu yönüyle çalışanlarına rol modeli olmasıdır (Kesimli, 2013:5).

Etik liderlikte karakter ön planda tutulmuş ve doğruluk temel ilke olarak kabul edilmiştir. Etik liderlik temel olarak diğerlerinin haklarına saygılı olmayı önemsemiştir. Etik liderliğin altı önemli kavramı şu şekilde ifade edilmiştir (Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013:268):

1. Karakter ve Dürüstlük
2. Etik Farkındalık
3. Toplum ve Uyum
4. Motivasyon
5. Cesaret ve Yetkilendirme
6. Etik Sorumluluk Yönetimi

Bahsedilen temel kavramlar, etik davranışların kişi karakteriyle bütünleştiğini ve toplumsal uzantılı olduğunu göstermektedir. Etik liderlik ile ilgili olarak, etik ilkeleri ifade etme, insanlara sorumluluk verme, insanların karar alma sürecine katılımını sağlama, model olma, uyumlu olma, diğerlerinin tepkilerini önemseme gibi davranışsal özelliklere vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte, etik liderlik sosyal hayatın birçok alanında insan davranışlarını şekillendirmiştir. Çalışanların etik değerlere sahip olmasının sağlanması ve bu konuda uygun davranışlar sergilemeleri için onları cesaretlendirmenin sağlanması liderin görevi olarak kabul edilmiştir (Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013:268-269).

Etik liderler, etik davranışlar gösteren, şahsi gereksinimleri dikkate alan, peşin hükümlü davranmayan, objektif olan, çalışanların haklarını koruyan, bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven hissi oluşturan şahıslardır (Eroğluer ve Yılmaz, 2015:289).

1.6. ETİK LİDERİN KARAKTER VE ÖZELLİKLERİ

Küreselleşme süreciyle birlikte örgütlerde yaşanan değişim ve gelişmeler etik değerler ve ilkelerde de önemli bir değişim yaşanmasını sağlamıştır. Örgütlerin etik sıkıntılarının artmasıyla güçlü etik liderlere duyulan ihtiyaç da artmıştır (Çelik, 2013:263).

Etik değerlere sahip olan lider, çalışanların etiksel davranışlarını önemli bir etken olarak dikkate almıştır. Etkili bir liderlik, yalnızca liderlik yeteneği ile değil, bu yeteneğin etiksel davranışlarla entegre edilmesi ve liderin örgütsel faaliyetleri çözümlemesi ve uygulaması yönünden sergilediği davranışlara inanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Etik liderin örgütsel açıdan istenilen sonuca ulaşabilmesi için ön koşul niteliği taşıyan bazı davranışlara sahip olması gerekmektedir. Eylemlerinde güçlü bir etiksel yönelim gösteren lider, çalışanlarla daha güvenli bir ilişki kurabilmiştir (Çelik, 2013:91).

Etik lider, ortak değerleri düzenli şekilde dile getirmeli ve bunların kabullenilmesini sağlamalı, örgütsel faaliyetlerinde etik ilkeleri dikkate alarak değer ve etik bilinci oluşturmalıdır. Sorumluluklarını paylaşmalı ve sorumluluk paylaştığı kişileri ve kendisini etik değerlere uygun davranma konusunda takip etmelidir. Etik lider özü ve sözü ile tutarlı ve model olmalıdır. Etik değerlere sahip insanlara imkan tanımalı, faaliyetlerinde etik algı seviyesi yüksek bireylere öncelik vermelidir (Yaman, 2010:11).

Harvey (2004) etik liderliğin temel özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir (Akt. Yılmaz, 2006:33-34):

- Örgüt ortamında çalışma ilkelerini, etik standartları ifade etmeli, bunların algılanması ve uygulanması konusunda yardımcı olmalıdır.
- Çalışanlarını etik davranışlar sergilemesi konusunda sorumlu tutmalı ve etik dışı davranışlar karşısında hoşgörülü davranmamalıdır.
- Çalışanlarına ve yönetimi paylaştığı kişilere model olmalıdır.
- Karar alma sürecinde etik değerlerle hareket etmeli ve kararların sonuçlarını etik ilkeler yönünden değerlendirmelidir.
- Çalışma ortamındaki ilkeleri ve politikaları etik değerlerle oluşturmalıdır.
- Etrafındaki kişilerin doğru ve etik davranışlar göstermesine destek olmalıdır.
- Örgütsel değişim ve gelişimi kararlı bir biçimde gerçekleştirmelidir.

- İşgörenlere sorumluluk verme aşamasında, etik davranışlara sahip olan kişilere öncelik tanımalıdır.
- Etik davranışlar sergilenmesi konusunda rehberlik etmelidir.

Etik liderlik ile ilgili özellikleri kısaca ifade etmek gerekirse, etik lider çalışma hayatında etik ilkelerle hareket ederek etik değerlerin oluşturulmasını ve örgütsel başarı için her daim etik davranışların uygulanmasını sağlamalıdır.

1.7. ETİK LİDERLİK TÜRLERİ

Toplumsal ve örgütsel başarının elde edilmesinde liderlik ve liderlik türleri içinde de etik liderlik önemli bir konuma sahip olmuştur. Sürekli gelişim ve değişim sonucunda etik liderliğe olan ilginin artması farklı etik türlerini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik olarak ifade edilmiştir (Tutkun, 2017:26).

1.7.1. Hizmete Yönelik (Hizmetkâr) Liderlik

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağı, tüm konularda olduğu gibi liderlik anlayışında da önemli değişimlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu değişim sonucunda kendisine hizmet edilen ve kendi menfaatlerinin ön planda tutulduğu liderlik anlayışının yerine, çalışanlarına rehberlik eden, onlarla birlikte hareket ederek destek veren ve hizmet etmeyi bir yaşam şekli haline getiren yeni liderlik anlayışı hizmetkâr liderlik olarak nitelendirilmiştir (Ürü Sanı ve diğerleri, 2013:63).

İlk olarak Robert K. Greenleaf tarafından kullanılarak literatüre kazandırılan hizmetkâr liderliğin, bir liderin esas motivasyon kaynağının başkalarına hizmet etme düşüncesinden ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Greenleaf'ın hizmetkar liderlik fikrinin ortaya çıkmasında AT&T (Amerikan Telefon ve Telgraf Şirketi)'deki çalışmaları, 40 yıl boyunca eğitim, geliştirme ve yönetim alanında yaptığı araştırmalar Hz. İsa'nın öğretileri ve Hermann Hesse'nin Doğuya Yolculuk adlı eseri etkili olmuştur. Greenleaf mükemmel liderin öncelikle başkalarına hizmet etmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Doğru liderliğin ortaya çıkması için lider hizmet etme arzusu taşımalı ve en önemli motivasyon kaynağı hizmet etme isteği olmalıdır. Liderlik ve hizmet etme çelişkili iki terim olmasına karşın birleştirerek liderliğin

yapısı yeniden oluşturularak Greenleaf'a göre "hizmet etme isteği doğal bir duygu ile başlar, daha sonra bilinçli bir tercih haline gelir" şeklinde ifade edilmiştir (Akt. Baytok ve Ergen, 2013:107).

Greenleaf (1977) hizmetkar liderlerin, öncelikle liderlik yapıp sonrasında hizmet eden liderlerin aksine başkalarının ihtiyaçlarını öncelikli olarak dikkate aldığını ve bunların karşılanması için daha fazla gayret gösterdiğini belirtmiştir. Greenleaf (1977) liderin hizmet etmenin yanında, inisiyatif, dinleme, anlama, hayal gücü, geri çekilme yeteneği, kabul etme, empati, sezgi, öngörü, ileri görüşlülük, farkındalık, algılama, ikna etme becerisi, tanımlama yeteneği, sorumluluk alma, yönetim, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme yeteneklerine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (Akt. Çevik ve Akoğlan Kozak, 2010:82).

Hizmetkâr liderin özellikleri farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Bu özellikler; başkalarına hizmeti şahsi menfaatlerinin önünde tutmak, kişilerin güvenini kazanmak, kişilerin gelişimini sağlamak için onlara destek olmak, kişileri dinlemek ve anlamak, kişilere değer vermek, yetki dağıtımı yaparak liderliği paylaşmak, samimi takımlar kurmak, kişilerin liderlik gereksinimlerini karşılamak olarak belirtilmiştir. Hizmetkâr liderlikte hiyerarşik bir yapı ve hiyerarşik yapıdaki ast üst ilişkisi söz konusu değildir. Hiyerarşik yapıdaki liderlerin aksine hizmetkâr lider örgüt elemanlarıyla eşitlik içinde olup, onlardan ayrı davranmamaktadır. Hizmetkâr lider şef değil sadece bir lider olarak nitelendirilmiştir (Kahveci ve Aypay, 2012:20-21).

Hizmetkâr liderlik emir ve denetim merkezli liderlikten uzak, bilgiye dayalı, katılımın etkin olduğu, sonuç odaklı, etik ve sosyal sorumluluk nitelikleriyle örgüt sorunlarına çözüm sağlayan bir liderlik olarak görülmektedir. Hizmetkâr liderlikte lider güç ve şöhret gibi kişisel herhangi bir amaç peşinde değildir. Hizmetkâr liderlik başkalarından öğrenilen, dışarıdan zorlama ile gerçekleşen bir durum olmayıp, bireyin kendi içinde keşfettiği bir yol ve yöntem olarak ifade edilmektedir. Hizmetkâr liderlikte liderler verdikleri kararların çalışanlar üzerindeki etkisi bakımından yüksek hassasiyete sahip olma, saygılı davranma, alçak gönüllü olma, şartsız sevgi göstererek çalışanlarına sahip çıkma, onlara değer verme ve oluşturdukları güven ortamı ile örgütteki çalışanları bir arada tutmak gibi değerlerle bütünlük sağlamaktadırlar. Hizmetkâr liderlerin değerleri sadece çalışanların şahsi özelliklerini değil aynı zamanda örgütlerini de etkilediğinden hizmetkâr liderler çalışanlarının şahsi inançlarını ve bunların nedenlerini mutlaka bilmeli, çalışanlarını

öğrenmeye teşvik ederek cesaretlendirmeli, örgütte imkan sağlayarak çalışanları desteklemeli ve sorumlulukları yeni bir düzeye taşımalıdır (Baytok ve Ergen, 2013:107-108).

1.7.2. Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı; bireyin kendi tecrübelerine dair duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını benimsemesiyle kendini bilmesine dayalı bir süreçtir. Bireyin kendi içyapısıyla uyumlu bir biçimde gerçek duygularını yok saymadan düşünmesini ve davranmasını gerektirmektedir. Örgütteki çalışma ortamında, çalışanların kendileriyle içten iletişim kuran ve kendilerine esin kaynağı olan lider istemelerinin sonucu olarak otantik liderler ortaya çıkmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014:2).

İlk kez Avolio and Gardner tarafından liderliğin pozitif biçimlerinden biri olarak kullanılan otantik liderlik "Kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaki bireydir" şeklinde ifade edilmektedir (Akt. Güler ve Boz, 2016:489).

Otantik lider örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebilecek birçok niteliğe sahiptir. Bu nitelikler şu şekilde ifade edilmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:738):

- Otantik lider, şahsi değerleri çalışmalarıyla, çalışmalarını da örgütsel değerler ile bağdaştırmak için çaba gösterir.
- Otantik liderler hizmet etme bilincine sahiptirler ve çalışanlarını güçlü kılarlar.
- Otantik liderler sadece akıl ile değil bunun yanında merhamet, tutku gibi erdemlerle de hareket ederler.
- Otantik liderler bu niteliklere doğuştan sahip olmamakla birlikte bu niteliklerini geliştirmek için çaba gösterirler, eksikliklerini tamamlamaya çalışırlar.
- Otantik liderler örgüt kültürünün sosyal, güçlü ve yerleşik olduğu yapılarda nasıl benimseneceklerini ve köklü bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden faydalanmaları gerektiği bilincine sahiptirler.

- Otantik liderler kendilerine karşı dürüsttürler.
- Otantik liderler başkalarının beklentilerine uymak namına şahsiyetlerinden taviz vermezler.
- Otantik liderler statü, şahsi menfaat yerine sosyal yarar duygusu ile güdülenirler.
- Otantik liderler özenti değil, özgün bir yapıya sahiptirler.
- Otantik liderlerin davranışlarının esasını değer ve inançları oluşturmaktadır.

Örgütlerde otantik liderlik davranışının sergilenmesinde ahlaki endişeler etkili olmaktadır. Otantik liderlik kültürüne sahip örgüt ortamında gösterilen ahlaki davranışlar örgüt içerisinde oluşacak yolsuzluklara da engel olabilmektedir. Otantik liderler örgüt içerisinde yaşanan olumlu davranışları desteklerken yaşanabilecek fiziksel şiddet ve duygusal tükenmişlik gibi olumsuz durumların da önüne geçmektedirler. Otantik liderler hangi çalışanın yaratıcılık yeteneğine sahip olduğu, grubun potansiyeli ile ilgili değerlendirmeler yaparak olumlu bir iş ikliminin oluşmasına fayda sağlamaktadırlar. Otantik liderler etkin yönetim ve liderlik performansını pozitif yönde etkileyerek örgütlerin rekabetçi pazar şartlarında devamlılığını sağlamaktadırlar. Otantik liderler örgüt içinde lider ile çalışan arasındaki iletişimi artırarak daha verimli iş ilişkilerinin ortaya çıkarmaktadırlar (Korkmaz, 2017:441).

Otantik liderler örgütte güven, şeffaflık ortamını geliştirip sürekliliğini sağlayarak olumlu örgütsel sonuçlara ulaşmaya yönelik önemli görevleri olan liderlerdir. Bu anlamda otantik liderlik, lider ve çalışanlar arasında şeffaf bir ilişki ortamı sağlayarak çalışanlarına kim oldukları ve neye inandıkları konusunda kuşkuya yer vermeyecek şekilde şeffaf bir liderlik modelinin benimsendiği, kendini bilme esasına dayanan ve bu esastan beslenen bir liderlik süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Otantik liderlik sonucunda lider ile çalışanlar arasında olumlu bir ilişkinin oluşmasıyla karşılıklı öz bilinç ve öz disiplin sağlanarak olumlu yönde kişisel gelişim ortaya çıkmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014:2).

1.7.3. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik Stephen R. Covey'in Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı isimli eserinin rehberliğinde ortaya çıkmıştır. İlke merkezli liderlik, bireyin herhangi bir yaptırımı olmadığını bildiği halde doğal yasalara uyması gerektiği gerçeğine dayanmaktadır (Sağır ve Tutkun, 2017:46). İlke merkezli liderlik; örgütsel verimliliğin artırılması için dürüstlük, hoşgörü gibi erdemleri esas alan, kişilerin kapasitelerinin daha etkin kullanılmasını sağlayan, şahsi ve örgüt faaliyetlerinin hızlı şekilde gelişimini amaçlayan bir liderlik modelidir (Çalışkan, 1999:58).

İlke merkezli liderlik, kişilikten çok karakter üzerinde durarak bireysel gelişmeyi ön plana çıkarmaktadır. Bunun sebebi, ulaşılmak istenen değişikliğin üstünkörü değil, derin bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Karakter; doğruluk, alçakgönüllülük, sadakat, ölçülülük, cesaret, adalet, sabır, çalışkanlık gibi bazı temel değerler üzerine inşa edilmiştir. Stephen R. Covey'e göre değerler etkili yaşamın temelini oluşturan ilkeler olduğundan insanların bunları öğrenmesi ve kendi şahsiyetleri ile bütünleştirmeleri sonucu başarılı bir yaşam sürmeleri sağlanmaktadır (Kılınç, t.y., http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-911/yeni-bir-yaklasim-ilke-merkezli-liderlik.html).

İlke merkezli liderliğin etkin bir liderlik olarak ayırt edici özellikleri şu şekillerde belirtilmiştir (Çalışkan, 1999:65-70):

- Devamlı Öğrenme
- Pozitif Enerji Üretkenliği
- Güçlü Bir Enerji Oluşturma
- Hayal Gücü ve Yaratıcılık
- Hizmet İçin Gerekli Donanıma Sahip Olma
- Örgütsel Olayları Bütün Olarak Değerlendirme
- Vizyon Geliştirme ve Yön Belirleme
- Takım Kurma ve Motivasyon Becerisi
- Dönüşümlere Açıklık

1.8. ETİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Örgütlerde davranışsal hedef etik davranışların kazandırılmasıdır. Bu nedenle etik liderlik sadece liderin etik özellikleri üzerinde durmamaktadır. Çalışanlar sosyal öğrenme yolu ile kendilerinden hangi davranışların beklendiğini ödül, ceza ve rol model davranışlarından öğrenebilmektedirler (Brown vd., 2005:119). Sosyal öğrenme kuramına göre etik liderlik, bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışın karşılıklı iletişim, sağlamlaştırma ve karar verme aracılığıyla insanlara takdim edilmesi olarak tanımlanmıştır (Çıraklı vd., 2014:55).

Etik liderlik iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört alt boyutta değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2006:10).

1.8.1. İklimsel Etik

Örgüt ortamında etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesinin yanında etik liderlik özelliklerine de sahip olması gerekmektedir. Etik iklim, örgüt çalışanlarına neyin uygun veya kabul edilebilir olduğu hususunda kılavuzluk etmektedir. Bu yönden etik liderin en önemli işlevi kendisinin ve çalışanlarının karşılaştığı ve deneyimli olduğu etik tereddütler karşısında etik bir iklim oluşturmaktır. Bu nedenle, etik liderlerin çalışanlarda etik davranışların kazanılmasını ve gelişmesini özendirecek doğru ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Çıraklı vd., 2014:55).

Etik iklim, örgütsel iş iklimi olarak ifade edilmiştir. Örgütsel davranış içerisinde açığa çıkan örgütsel etik iklim sosyoloji ve psikoloji alanında büyük bir ilgi görmektedir. Böylece etik iklim, iş etiği alanında en etkili faktörlerden biri olma özelliği kazanmıştır (Büte, 2011:172). Etik iklim ile ilgili kavramlar ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.8.2. Etik Karar Verme

Etiğin amacı doğru karar verilmesini sağlamaktır. Bunu sağlamak için öncelikle konuyla ilgili veriler üzerine düşünmek, daha sonra incelenen konuyla ilgili gerekli

değerleri oluşturmak ve son olarak sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Karar verme süreç olarak çok yönlü düşünmeyi, ihtimalleri değerlendirmeyi, verilen kararlardan etkilenecek bireylerin durumlarını göz önünde bulundurmayı, takım görüşlerini dikkate almayı gerektirmektedir (Tiryaki Şen ve Taşkın Yılmaz, 2013:96).

Karar vermek seçenekler içinden tercihin belirlenmesi işlemidir. Fakat bu tercih her zaman etik ilkeler doğrultusunda olmamaktadır. Bu nedenle verilen her karar etik sonuçlar meydana getirmemektedir. Dolayısıyla etik bir kararın meydana gelmesi için etik algısına önem verilmelidir. Başka bir ifadeyle etik algılama, etik karar vermenin ana kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle karar verme sürecinde etik algıyı elde etmek için etik kodlar her zaman ön planda tutulmalıdır (Kıranlı ve İlğan, 2007:151).

Etik karar vermek için bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Kıranlı ve İlğan, 2007:152-153):

- Bireyler araç değil, amaç olarak değerlendirilmelidir.
- Bireylerin tercihlerine saygı gösterilmelidir.
- Bireyler eşit haklara sahiplerdir ve onların talepleri de eşit değerdedir.
- Bireyler eşit seviyede sorumluluk bilincine sahip olmalıdır.
- En üst seviyede fayda ile bireylere eşit derecede değer verme arasında bir denge kurulmalıdır.
- Hedefler; kararların çizgisini belirlemektedir.
- Birey ile toplum çıkarı çatıştığı zaman etik ilkeler açısından da ikilemler yaşanabilmektedir. Birey saygın, değerli ve amaç olduğundan karar verme sürecinde sonuçlar açısından birey ve toplum çıkarları arasında uyum sağlayacak yaklaşımlar benimsenmelidir.

Etik karar verme şu süreçlerden oluşmaktadır (Aydın, 2006):

- Eyleme geçmeden önce muhakeme etmek
- Sıkıntıların anlaşılır duruma getirilmesi
- Gerçeklerin bilincinde olmak
- Alternatifleri geliştirmek
- Davranışların nasıl bir sonuca ulaşacağını düşünmek
- Tercih etmek ve karar vermek
- Gözden geçirmek ve değerlendirmek

1.8.3. Davranışsal Etik

Etik bir ilişkide bu ilişkiyi yaşayan kişiler belli bir bütünlüğe ve değerlere sahip gerçek kişilerdir. Etik bir ilişki söz konusu olduğunda değerlerle ilgili sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde bir etki yaratması beklenmektedir. Çünkü her davranış karşıdaki kişinin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarında değişikliklere neden olmaktadır. Yöneticinin doğruluk, dürüstlük, fedakarlık, kibarlık, şeffaflık gibi nitelikleri etik davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Yöneticinin yaratacağı etkinin çalışanlar tarafından algılanması karşılıklı olarak güven ve bağlılık hissinin güçlenmesini sağlamaktadır (Uğurlu, 2012:207).

Trevino ve arkadaşları (2006:952) tarafından davranışsal etik, genel kabul görmüş ahlaki kurallara göre hükmedilen veya yargılanan bireysel davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda toplum ve örgüt tarafından belirlenen kurallara aykırı davranışların etik olmadığı ifade edilmektedir (Arıkök, 2017:53).

Resick ve arkadaşları (2006:346-348) etik liderliğin davranışsal özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Karakterin temel bileşeni olarak dürüstlük,
- Eylem ve kararların sonuçlarına yönelik etik farkındalık,
- Başkalarının hak ve ihtiyaçlarının gözetilmesine yönelik insan ve toplum odaklılık,
- Motive edici, ilham veren ve uyarıcı olma,
- Teşvik edici, cesaret verici ve güçlendirici olma,
- Etik sorumlulukları yönetme ve hesap verebilirlik açısından örnek olma.

Davranışsal etik çalışma yaşamının nitelikli hale getirilmesi için olumlu örgütsel tutum ve davranışları desteklemektedir. Bundan dolayı yöneticinin sergilediği davranışların etik değerlere uygun olup olmadığına dikkat etmesi gerekmektedir (Arıkök, 2017:54).

1.8.4. İletişimsel Etik

İletişim etiği, insanların kendi toplumsal ahlaki yaşamlarıyla ilişki içerisinde bulunduğu şahsi ve sosyal alanların ne durumda olduğu ile ilgilenmektedir. İletişimsel etik, lider ile çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayarak sorunların çözümlenmesinde ve uyuşmazlıkların giderilmesinde daha şeffaf ve hızlı bir katkı sağlamaktadır (Gülsünler, 2010:161).

İnsanların yaşamlarını devam ettirmenin bir gereği olarak bir arada bulunma ihtiyacı, iletişimsel etiği önemli hale getirmektedir. Bireyler arasındaki ilişkilerde din, dil, ırk, statü, gelir, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi nitelikler açısından ayrım gözetilmeksizin iletişim sürecinde hoşgörülü ve saygılı davranılması gerekmektedir. Ayrıca etik değerler açısından bireylerarası iletişimde şeffaflık, doğruluk, samimiyet, açıklık gibi ilkeler önem arz etmektedir. Lider, çalışanlarına etik ilkeler çerçevesinde davranışlarda bulunarak etkili bir iletişim ortamı sağlamaktadır (Yılmaz, 2006:40).Çalışanlarına karşı açık sözlü davranan, onlara değer veren ve etkili bir iletişim becerisine sahip lider örgütsel açıdan pozitif sonuçlar elde etmektedir (Yılmaz, 2006:40-41).

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK İKLİM

2.1. ETİK İKLİM KAVRAMI

Örgütsel davranış çalışmalarıyla birlikte sosyoloji ve psikoloji alanında fazlasıyla yer alan etik iklim kavramsal açıdan, örgütsel iş ikliminin bir türü olarak ifade edilmektedir. Etik iş iklimi, çalışanların işlerin nasıl yapıldığına dair algısını oluşturmaktadır. Etik iklim, çalışanın örgüt tarafından benimsenen ödüllendirme, destekleme ve beklenilen davranışlar açısından örgütün politikalarını, prosedürlerini ve uygulamalarını algılaması olarak nitelendirilmektedir. Örgüt içinde farklı iş iklimi yer alsa da örgütün etik iklimi çalışanların etik davranışlarını şekillendirdiğinden önem arz etmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014:106).

Etik iklim kuramı ve etik iklim üzerine yapılan araştırmalar örgütsel iklim yazınının bir alt kümesi olarak görülmektedir. Etik iklimin, örgüt ikliminin bir unsuru olduğu ve iş yerlerinde farklı iklim türlerinin görülebileceği belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar etik iklimi, içerisinde etik unsuru yer aldığından, etik iklimden daha çok etik kültür olarak nitelendirmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde etik bir davranış için, örgüt içinde samimi etik yapıların kurularak resmi etik yapıların ve etik programların uygulanabilmesi özünde etik değerlerin varlığına bağlanmaktadır (Yağmur, 2013:20-21).

Etik iklim kavramsal açıdan ilk kez Victor ve Cullen (1988) tarafından açıklanmıştır. Etik iklim " bir örgütün etik olarak doğru davranışlarının ne olduğu ve etik meselelerin nasıl ele alınması gerektiği hakkındaki ortak algıları" şeklinde tanımlanmaktadır (Chouaib ve Zaddem, 2013:16). Etik iklim, özgün örgütsel uygulamalardan ve prosedürlerden meydana gelmektedir. Etik iklim kavramı bir problemle karşılaşıldığında, problemin nasıl çözümlenmesi gerektiği ile ilgili örgütün düzenlemeleri yönünden algılanan doğru davranışlara ait nitelikler olarak ifade edilmektedir. Etik bencillik, yardımseverlik ve ilke olmak üzere üç ahlaki temele dayanmaktadır. Etik iklim, örgütün etik havasının güçlü bir ölçütü olarak kabul edilmekle birlikte iş ahlakı yazınında da geniş bir kullanım alanına sahip olmaktadır (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016:129).

Etik iklim doğru davranışı neyin oluşturduğuna ilişkin hüküm olarak ifade edilmektedir. Bu ifadeyle etik iklim, etik sıkıntıların yönetildiği psikolojik bir sistem haline gelmektedir. Bir örgütün etik iklimi ahlaki davranış ve tutumlara ilişkin örgütsel değerler, uygulamalar ve prosedürleri içermektedir. Doğru ve yanlış ifadelerini içeren örgütsel değerler örgütün etik ikliminin gelişmesini sağlamaktadır. Etik iklim, çalışanların problemleri değerlendirmeleri konusunda farklı seçenekler sunarken, aynı zamanda kabul edilebilir ve edilemez davranışlarla ilgili olarak karar vermeleri konusunda da çalışanlara rehberlik etmektedir (Büte, 2011:173).

Bir örgütün etik iklimi, doğru davranışın hangisi olması gerektiği ve etik sorunların üstesinden nasıl gelinebileceği hakkında belirlenen düşünceler olarak nitelendirilmiştir. Örgütün sahip olduğu etik iklimin, tüm seviyelerde ve şartlarda karar verme tonunu siyah, beyaz ve gri olarak ayarladığı belirtilmiştir. Gri alanlar, örgüt tarafından belirlenen standartların gereğince açık olmadığı durumları ifade etmektedir. Gri alanlar kişinin bilgi noksanlığından, değerlerin belirgin ve anlaşılır olmamasından, etik simgelerin teferruatlı ve belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde farklı etik iklimlerin ortaya çıkmasında şahsi menfaat, örgütsel kazanç, uygulama etkinliği, kişisel arkadaşlıklar, takım menfaati ve ilişkileri, toplumsal sorumluluk, ferdi ahlak, ilkeler, standartlar, prosedürler, yasalar gibi bir çok unsur etkili olmaktadır (Savran, 2007:16-17).

Bir örgütte oluşturulan etik iklim örgüt etiğinin şekli olarak mutlak ve belirgin bir biçimde günlük iş yaşamında örgütün düzenini, örgütün dış politikalarında, üst düzey yönetiminde ve çalışanların tüm uygulamalarında, günlük karar alma süreçlerinde etiği içermektedir (Savran, 2007:18).

Etik iklim ile ilgili tanımlar kısaca özetlenecek olursa; etik iklim, çalışanların örgütteki uygulamaları algılama biçimi ve etik ilkelere uygun doğru davranış göstermelerine olanak sağlayan bir kılavuz ve örgütte hakim olan düzeni ifade etmektedir.

2.1. ETİK İKLİM TÜRLERİ

Örgüt içerisinde oluşturulan iklim, etik davranışlarla ve değerlerle güçlendirilerek desteklenirse bu davranış ve değerler paylaşıldığından daha fazla etik davranışın elde edilmesi sağlanmaktadır. Örgütler tarafından benimsenen etik iklim türleri; etik konuların neler olması ve devamlılığının sağlanması gerektiği, öncelikli konuları ve çözüm önerileri hakkında örgütlerin karar almalarına yardımcı olmaktadır. Örgütte her yönetici kendi ünitesine ait genel kabul gören standartları dikkate alarak uygun bir etik iklim geliştirmeye çalışmalıdır (Çevik Tekin ve Çelik, 2017:74).

Örgütlerde doğru bir etik iklim ortamının kurulması etik ilkelere uygun kararlar alınmasını ve işgörenlerin örgütlerine etik olarak bakmalarını sağlayarak örgütsel verimliliği artırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde kurulan etik iklim hem işgörenler hem de örgüt üzerinde pozitif çıktılar elde edilmesini sağladığından ulusal ve uluslararası alanda etik iklim ile ilgili farklı çalışmalar yapılmaktadır (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:20).

Etik iklim türleri, şekil 1'de "yardımsever iklimler, ilkelilik ve egoist etik iklim türleri" şeklinde sıralanmaktadır:

Şekil 1: Etik İklim Matrisi

		ÇIKAR ODAKLARI		
ETİKTUTUMLAR		**Kişisel**	**Örgütsel**	**Evrensel**
	Egoizm	Kişisel Çıkar	Kurum Çıkarı	Verimlilik
	Yardımsever	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	SosyalSorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Etik Kuralları	ÖrgütselEtik Kuralları	Kanunlarve Mesleki Etik Kuralları

Kaynak: Çevik Tekin ve Çelik, 2017:75.

2.2.1. Egoizm

Etik iklim türlerinden ilk yaklaşım egoizm olarak belirtilmiştir. Egoizm, şahıs ve örgüt için herhangi bir müeyyide uygulanmaması ve mükafat için olması gereken örgütsel davranışı temsil etmektedir. Egoizm çoğunlukla, verimliliğin sağlandığı şahsi ve örgütsel faaliyetlerin ve maliyet çalışmalarının esas alındığı bir iklime yol açmaktadır (Akkoç, 2012:47). Egoizm, ahlaki egoizm felsefesi bakış açısıyla kişilerin kendi menfaatlerini en üst seviyeye çıkarmak için sergilediği tutum ve davranışları ifade etmektedir. Bu iklim türünde; çalışanlar sosyal yarar ve toplumun etiksel nitelikteki beklentileri arasında bir uygunluk olmadığını hissetmektedirler (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017:137-138).

2.2.2. Yardımseverlik

Etik iklim türlerinden ikinci yaklaşım yardımseverliktir. Yardımseverlik yaklaşımı, çalışanlar için iyiliğin maksimize edilmesini, memnuniyet ve zorlukların en aza indirgenmesi için gerekli olan örgütsel davranışı temsil etmektedir. Yardımseverlik yaklaşımı işlevsellik ve demokrasiye uygunluk esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın amacı arkadaşlığı, bireyler arası ilişkileri, takım birliğini ve toplum iyiliğini teşvik etmektir (Akkoç, 2012:47). Çalışanlar hem örgüt içerisinde bulunan üyelerin hem de örgüt dışında bulunan insanların iyilik ve menfaatlerini korumaktadırlar. Örgütte alınan kararlardan başka insanların etkilenme halleri mutlaka göz önünde bulundurularak, çalışanın yer aldığı takım ya da örgüt menfaatinin maksimum düzeye çıkarılması için farklı seçenekler sunulmaktadır. Bu iklim türü, yalnızca örgütte yer alan üyelerin değil, bunların yanında örgüt dışında bulunan diğer insanların da iyiliklerini kapsamaktadır (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017: 138).

2.2.3. İlkelilik

Etik iklim türlerinin son teorisi ilkelilik olarak belirtilmiştir. Egoizm ve yardımseverlik yaklaşımları insan kavramını esas alırken, ilkelilik yaklaşımı kişi veya takım mutluluğu ve memnuniyeti yerine şahsi olmayan genel soyut davranış ilkelerini benimsemektedir. Bu yaklaşım, etik ile ilgili bir tereddüt yaşandığında,

işgörenlerin kararlarında belirlenmiş olan prensip ya da ölçülere bağlı kalmalarını önermektedir. Örgütsel normlar; şahsi ahlak, örgütsel ilke, prosedürler, kanuni ve uzman davranış kuralları içerisinde yer almaktadırlar (Akkoç, 2012:47).

Etik iklim türlerinin sınıflandırılmasında kişisel düzey, etiksel değerlendirmede kişinin kendisini esas alan yaklaşımdır. Örgütsel düzey, yerel düzeyi ifade etmekte olup, örgütteki etik mantığın kaynağını belirlemektedir. Evrensel düzeyde ise örgütteki etik mantığın kaynağı, örgüt dışında uzman bir dernek ya da kanun kuruluşu gibi kurumlar tarafından belirlenmektedir. Etik mantığın evrensel düzeydeki kaynakları, örgüt dışında ortaya çıkan soyut kavramlardan oluşabilmektedir. Etik iklim türlerinin inceleme yerleri olarak bilinen çıkar odakları, genel kaynakları ve etik çözümleme fikrinin sınırını tanımlamaktadır. Ancak, her ölçütte inceleme yerleri ile etik tutumların arasındaki bağ değişiklik göstermektedir (Mumcu ve Döven, 2016:118).

Bir örgüt için uygun etik iklimin ne olduğundan daha çok, örgüt faaliyetleri için tutarlı ve anlaşılır bir etik iklim uygulaması daha önemli olmaktadır. Çalışanlar yönetimin kendilerinden taleplerini ve bu talepleri nasıl karşılayacaklarını bilmeden herhangi bir davranışta bulunamamaktadırlar. Bu nedenle yönetimin savunduğu değerleri ve bu değerleri desteklemek için kullanılması gereken karar sistemlerini belirlemesi gerekmektedir. Örgütte var olan etik iklimi, örgüt için etkin ve uyumlu bir iklimin en yaşanabilir olanı oluşturmaktadır (Akbaş, 2010:124).

2.2. ETİK İKLİM BOYUTLARI

Etik iklim faktör analizi sonucu beş boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlar başkalarının iyiliğini isteme, araçsallık, bağımsızlık, kurallar, kanun ve kodlar olarak ifade edilmiştir (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017:139).

2.3.1. Başkalarının İyiliğini İsteme

Başkalarının iyiliğini isteme iklimi, faydacı bir esasa dayanmaktadır. Bu iklimde kişiler başkalarının iyi olması ile ilgili olarak samimi bir alaka göstermektedirler. Örgütte çalışanlar, diğer çalışanlara, örgüte ve dış çevreye karşı incelik kurallarına dikkat ederek, örgüt içinde ve örgüt dışında başkalarının iyiliği ile ilgilenmektedirler. Başkalarının iyiliğini isteme ve onları göz önünde tutmak, örgütsel stratejiler,

politikalar ve uygulamalar tarafından da desteklenmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanlar tarafından en çok benimsenen iklim türünün başkalarının iyiliğini isteme iklimi olduğu görülmektedir. Araştırmalar, bu iklim türünün çalışanlar tarafından en çok tercih edildiğini göstermektedir. Bireysel ve örgütsel düzeyde iyilikseverlik etik kıstas alınarak şekillendirilmiştir (Öğüt ve Kaplan, 2011:194).

2.3.2. Araçsallık

Araçsallık iklimi, çalışanın şahsi düzeydeki menfaatlerinin maksimize edilmesi ve çalışanların şahsi menfaatlerinin fayda sağlaması esas alınarak belirlenmiştir. Araçsallık ikliminin hakim olduğu örgütlerde bireyler çalıştıkları birimlerde alınan kararların etiksel düzeyde ve şahsi menfaat yönünde olması için desteklemektedirler. Bunun için harekete geçtiklerinde sadece kendi çıkarlarını düşündüklerinden çalışma arkadaşlarının sağlayacağı yararları görmezden gelmektedirler. Araçsallık ikliminde kişisel menfaatler topluluk menfaatlerinden daha önemli olarak görülmektedir. Bu yüzden alınan kararların sonuçları göz önünde bulundurulmamaktadır. Araçsallık iklimine tabi olarak çalışan kişi başkalarının iyiliğini göz ardı etmektedir (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017:139)

2.3.3. Bağımsızlık

İnsanlar, düzenlenen kurallara bağlı bir şekilde kendi şahsi ahlaki inanışlarına göre davranışlar göstermektedir. Bağımsızlık ikliminde ahlaki hükümlerin ölçüleri karar alma kıstaslarını belirlemektedir. Etik iklimin bağımsızlık boyutu, ilkelilik etik kıstasını ve bireysel merkez düzeyini ihtiva etmektedir. Çalışanlar, kurumlarının etik davranışlarını ve bu davranışları mükafatlandırmaya olan ilgilerini algıladıklarında, örgüte olan bağlılıkları da pozitif anlamda artmış olacaktır (Yağmur, 2013:28-29).

2.3.4. Kurallar

Etik iklimin kurallar boyutu, örgüt tarafından düzenlenerek kabul edilen ilkelerle nitelendirilmiştir. Yerel norm ve standartlar örgütsel kararları belirlemektedir.

Kurallar boyutunda işgörenlerin örgütün prensiplerine ve zorunluluklarına uymaları beklenmektedir. Kurallar boyutunda ilkelilik, etiksel kıstas ve örgütsel merkez düzeyi önemsenmektedir. Bu iklim boyutunda etik karar vermek için, kişilerin prensip ve normlara bağlı kalmaları onlara yol göstermektedir (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:24).

2.3.5. Kanun ve Kodlar

İşgörenlerin başka bir otoritenin ya da mesleklerin kodlarına ve yönergelerine uymalarını gerektirmektedir. İşgörenler kararlarını verirken, kanun gibi örgüt haricindeki düzenlerin himayesine bağlı kalmalıdır. Kanun ve kodların hakim olduğu örgütlerde karar alınırken dışsal kurallar ve standartlar esas alınmaktadır. Kanun ve kodlar; ilkelilik, etiksel kıstas ve evrensel merkez düzeyiyle nitelendirilir. Bu boyut bütün bir haliyle dış çevre tarafından düzenlenerek kabul edilen davranış ilkelerine dayanmaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2011:194). Karar alınırken kanun ve mesleki kodların etkin olduğundan örgütler bu değerlere odaklanmıştır. Etik kodların, örgütlerin bu değerlere odaklandığını göstermesi yönünden önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar; örgütün kabul ettiği ahlaki değerleri ihtiva etmesi, örgüt üyelerine ve kamuoyuna örgütün çalışma süreçlerini etik değerler çevresinde devam ettirdiğini göstermesi, karar süreçlerinde rehberlik etmesi ve işgörenlerin başarılarının değerlendirmesinde göz önünde bulundurulması olarak ifade edilmiştir (Taner ve Elgün, 2015:100-101).

2.4. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ

Kişilerin doğru olduklarına inandıkları fikirleri kabullenmesi, örgütün değerleri ile şahsi değerlerin uyuşması, etik niteliklerden pozitif yönde etkilenmeleri etik iklim ortamının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Günel, 2016:65).

Etik iklim kuramı örgütsel ve ekonomik kuramdan geliştirilerek örgütlerdeki etik iklim belirleyicileri tanımlanmıştır. Etik iklimin anlaşılabilmesi için örgütsel teori ve ekonomi alanında bilgi birikiminin olması gerekmektedir. Örgütün toplumsal ve kültürel çevresi, örgütsel yapı ve örgütün sahip olduğu tarihi geçmişi etik iklimin belirleyicileri olarak etkili olmaktadır (Eser, 2007:15).

Örgütlerde etik ikliminin oluşturulmasında belirleyici etkenler; etik kodlar, sosyal normlar, örgüt yapıları ve örgüte özgü faktörler olmak üzere dört başlık altında ifade edilmiştir (Biçer, 2017).

2.4.1. Etik Kodlar

Etik unsurların tanımlanmasında etik kodların kullanılması hem yöneticiler hem de örgütte yer alan bireyler yönünden sorunların çözümlenmesinde yol göstermektedir. Etik kodlar, örgütün üst yönetiminin etik fiillere bağlılık düzeyini maksimize ederken bununla birlikte örgütte bulunan diğer bireylerin karşılıklı ilişkilerine de rehberlik etmektedir (Biçer, 2017:26-27).

Etik kodlar; etik beklentilerin artırılmasını, etik ile ilgili konuların yasallaştırılmasını, etik karar vermenin özendirilmesini, faaliyetlerde yetkinin kötüye kullanımının önüne geçilmesini sağlayarak örgütlerdeki belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Etik kodlar yöneticilere iyi işlerin yapılması, kötü işlerden uzak durulması ve değerler arasındaki uyuşmazlıkların giderilmesinde yol göstermektedir. Bu nedenle etik kodların örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılması güçlü bir biçimde desteklenmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007:98).

Etik kodların işlevsel olması için örgütsel kültürün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Böylece örgütsel dürüstlük ve hesap verebilirlik de geliştirilmektedir. Ayrıca etik kodların etkinliğinin sağlanması için çalışanların bu konuda bilinçli olması gerekmektedir. Etik kodların geliştirilmesinde hakkaniyet ilkesi, insan hakları ilkesi, faydacılık ilkesi ve bireysellik ilkesi esas alınmaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2007:99-100).

2.4.2. Sosyal Normlar

Etiksel açıdan sosyal normlar kurumlar tarafından etik veya ahlaki karar vermenin bir metodu olarak nitelendirilmiştir. Sosyal normlar doğrultusunda gösterilen davranışlar, yöneticilerin örgüt içi beklentilerini karşılayarak kişilerin etik tutumlar göstermesini sağlamaktadır. Dolayısıyla sosyal normlar bu konuda aracılık rolünü üstlenmektedir. Sosyal normlar örgüt içerisindeki farklı politikalar ve uygulamalardan meydana gelen örgütsel işaretler olarak ifade edilmiştir. Bu işaretler aracılığıyla çalışan örgütün ne düşündüğünü ve ne beklediğini algılayabilmektedir (Yeşiltaş, 2012:110).

Sosyal normlar, yönetici ve örgüt içerisindeki bireylerin destek vermesi sonucu ortaya çıkan ortak kararlardır. Bu nedenle örgütte etik iklimin varlığının belirleyicisi olarak sosyal normlar görülmektedir. Sosyal normların ortak niteliği; toplumun çoğunluğu tarafından kabul edilmiş, iyi ve kötü davranışları ihtiva etme zorunluluğunun aksine örgüte özgü geliştirilen ve işgörenlerin kararsız kaldıklarında başvurdukları ilkeler olmasıdır. Bu yüzden örgütte kişilerin etik davranışlara olan bağlılığı güçlü bir etik iklimin varlığıyla mümkün olmaktadır (Yeşiltaş, 2012:110).

Örgüt içerisindeki farklılıklar farklı iklim türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütün genel iklim ve çevresinden etkilenen sosyal normların oluşmasında örgütteki benzerlikler etkili olmaktadır (Yeşiltaş, 2012:110-11)

2.4.3. Örgüt Yapıları

Etik iklimin önemli belirleyici faktörlerinden örgütsel yapı, örgütte farklı etik iklim yapılarını oluşturmaktadır (Kaplan, 2010:25). Örgütte etik bir iklim alanı oluşturulurken, örgütün hedef ve değerleriyle uyumlu bir yapının kurulması gerekmektedir. Çalışanların samimi davranışlarla örgütün yararını en yüksek seviyeye çıkaracak davranış biçimlerini oluşturacak ve yine çalışanların örgüte olan güvenlerini devamlı hale getirecek şekilde bir dizaynın oluşturulması gereklidir. Böylece, işgören beklediğini örgütünde bulacak, örgütüne kolaylıkla güven hissetmeye başlayacaktır. Başarıya odaklanan örgütlerde etik iklimin esnek ve çalışanlarla bütünlük oluşturmaya açık bir yapıda olması gerekmektedir. Örgüt ortamında üreticiliği destekleyen, bunlara zemin hazırlayan iklimlerin varlığı çalışanların süreçlere katılmalarını, kendi fikirlerinin peşinden gitmelerini ve

özgürlükçü bir anlayış benimsemelerini sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlar örgütteki faaliyetlerini istekli bir biçimde yerine getirecektir (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017:144).

2.4.4. Örgüte Özgü Faktörler

Örgütteki etik iklimi etkileyen örgüte ait birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar örgütün yer aldığı sektöre göre değişiklik göstermektedir. Kimi örgütlerde örgütsel ve kanuni esasa dayanan faktörler fazlayken, bazı örgütlerde bu faktörler daha seyrek olarak görülmektedir. Örgütün tarihi etik iklim belirleyicisi olarak örgüte özgü faktörlerin önemli unsurlarındandır. Örgütün sahip olduğu tarihsel olayların geniş olması etik sorunların çözümlenmesinde izlenecek yol hakkında fikir vermektedir. Etik iklimin oluşmasında, örgüte özgü değerler kapsamında çalışanın örgüt içindeki çalışma süresi de önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Çalışanın örgütte geçirdiği süre fazlalaştıkça, kişinin yardımsever tutumları da artacağından etik iklimin gelişmesi de sağlanmış olacaktır. Diğer önemli bir unsur, çalışanın bulunduğu konumun farklılaşması etik iklim oluşumunu etkilemektedir. Yönetici konumunda yer alan bireylerde yardımsever iklimin daha az olması, etik iklimi olumsuz yönde etkileyecektir (Yeşiltaş, 2012:112).

2.5. ETİK İKLİMİN SONUÇLARI

Örgütler ve işgörenler yönünden önemli bir yere sahip olan etik iklim, hem işgören ve hem de örgüt açısından bazı sonuçlar meydana getirebilmektedir (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:24).

Örgütlerde etik iklimin sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Etik iklim, işgörenlerin ahlaki düşünmelerini sağlayarak onları toplumsal sorumluluk şuuruna sahip örgüt üyeleri haline getirir (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:25).
- Etik iklim, işgörenler arasındaki münasebetlerin niteliğini ve örgüte duyulan güveni etkileyerek örgütün etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir (Bilgen, 2014:29).

- Kurumlarda pozitif bir etik iklimin oluşturulması sonucunda etik olmayan davranışlarla mücadele edilerek ahlaki olarak sorunların nasıl çözülmesi gerektiği ve etik olarak doğru davranışın ne olduğu ortaya çıkacaktır (Erdirençelebi ve Filiöz, 2016:129).
- Kurumlarda oluşturulan gerçek bir etik iklim etiğe uygun kararlar alınarak işgörenlerin kurumlarına etik olarak bakmasını sağlamakta ve örgütün verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca yönetim kalitesi, işgören performansı, örgütsel bağlılık ve sosyal sorumluluk düzeyinin de artmasında etik iklim önemli bir yere sahiptir (Şahin ve Dündar, 2010:132).
- Çalışanların ve yöneticilerin olumlu iklim algılamaları onların üretici yeteneklerini geliştirerek iş tatminini artırıp, performans düzeyini etkilemektedir (Çevirgen ve Üngüren, 2009:276).
- Etik iklim, işgörenlerin karşılaştıkları problemleri idrak etme, değerlendirme ve çözme konusunda hangi ahlaki ölçütleri kullanmaları gerektiğini belirlemektedir (Hayatoğlu, 2010:10).
- Etik iklim, işgörenlerin hal ve hareketlerini şekillendirerek aidiyet duygusunu artırıp, örgütsel bağlılığı geliştirmektedir (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:25).
- Kurumlarda oluşturulan pozitif bir etik iklim, etiğe uygun davranışları belirleyen örgüt kültürünü ortaya çıkararak, işgörenlerin yönetici ve dış çevre ile uyum içinde çalışmalarını sağlayarak kurumda etkililik, etkinlik ve verimliliği artırmaktadır (Şahin ve Dündar, 2010:132).

Bahsedilen tüm maddelerden de anlaşılacağı üzere kurumlarda oluşturulan olumlu bir etik iklim; etik davranışların varlığı, verimlilik, etkililik, etkinlik, bireysel ve kurumsal performans, iş tatmini, örgütsel güven, örgüt kültürü, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel sorumluluk, örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir değişim sağlayacaktır. Aksine bir durumun varlığı halinde yani etik bir iklimin oluşturulamaması halinde ise etik olmayan davranışlar, yolsuzluk, adam kayırma, rüşvet, liyakatsizlik, performans kaybı, adaletsizlik, işten kaytarma, verimsizlik, güvensizlik gibi problemler ortaya çıkacaktır.

2.6. ETİK İKLİM-ETİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Etik belli bir ahlak anlayışını ortaya çıkarırken; ahlakı ve onun vazgeçilmez unsurları olan iyilik, kötülük, fazilet, mutluluk, ahlaki karakter, onurlu yaşam gibi unsurları esas almayı, izah etmeyi, yorumlamayı amaç edinmiştir. Örgütlerde etik bir anlayışın ortaya çıkması için en başta hem bireysel hem de örgütsel değerler analiz edilmelidir. Etkili yöneticiler ile etik liderler; etik karar vermenin, etik yöntemin, ahlak ve değerlerin farkında olan bireylerdir. Etik liderlerde temel olan ilke, iyi kişilik ve dürüstlüktür (Çiçek, 2016:84).

Etik liderler, örgüt ortamında güvenilirlik, adaletlilik ve pozitif çalışan değerlerini sağlama amacındadırlar. Etik liderin çalışanlarını destekleyen, adaletli ve prensipli davranışları çalışanların örgüte daha güçlü bir şekilde bağlanmalarını sağlayacaktır. Etik liderler, adaletli davranışlar gösteren, ortak değerleri paylaşan, şahsi ve çalışma hayatında iyi kişilik ve dürüst davranışlarıyla işgörenlerine örneklik teşkil ederler (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015:202). Etik liderlerin bu şekilde etik davranışlar içinde bulunmaları örgütte etik bir iklim yaratarak hem yönetici hem çalışan hem de kurumun verimlilik ve devamlılığını sağlayacaktır.

Örgütlerin toplumdaki saygınlığının belirleyicisi olan toplumsal sermaye, güven temeline dayanır. Etik lider, etik bir iklim oluşturarak toplumsal sermayeye katkı sağladığı gibi bu şekilde çalışanlar arasındaki güven, bağlılık ve aidiyet duygusunu da geliştirmektedir. Böylelikle etik lider, kendi toplumsal mesuliyetlerini yerine getirerek çalışanlara rol modeli olmaktadır. Etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde adalet önemli bir yere sahiptir. Erdem sahibi bir kurum ikliminin etik olarak algılanması etik liderlerin varlığıyla söz konusudur. Etik iklimin büyük bir bölümü etik davranış ve ilişkiler sergileyen etik liderler tarafından şekillenir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014:112).

Birbirleri ile yakın ilişki içerisinde bulunan etik liderlik ve etik iklim örgütler için önemli iki kavramdır. Rol model olarak alınan etik liderin adaletli, yansız, destekleyici ve yapıcı liderlik davranışları örgütün tüm aşamalarını pozitif veya negatif olarak etkilemektedir. İşgörenlerin beklentilerini karşılayacak derecede pozitif uygulamalar tümünün esas etkileyici ilkesi olan etik iklimi de pozitif yönde etkiler. Böylece çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışı, yaptıkları işe olan bağlılıkları üzerinde de önemli katkılar meydana gelmektedir (Eroğluer ve Yılmaz, 2015:288).

Bir liderin etik güçlüklerle baş edebilmesi için taşıması gereken özellikler şunlardır (Çiçek, 2016:84-85):

- Çalışanlarının davranışları ve kararlarının neticelerini etik yönünden değerlendirme şuuruna sahip olmalı.
- Doğru davranış ve kararlar için etiksel olarak özverili olmalı.
- Etik kararlar verebilmek için yeterli beceri, donanım ve bilgiye sahip olmalı.
- Doğru davranış ve etik kararlar için cesur olmalı.
- Doğru davranış ve etik kararlar yönünden dengeli davranma gücüne sahip olmalı.
- Etik davranış ve etik değerler için çekingen değil, etkin ve yansız olmalı.

Liderlerin adaletsiz, yanlı, politik, çıkar odaklı gibi etik olmayan ve etik değerlerden yoksun davranışlar sergilemesi örgütlerde etik bir liderin varlığının olmadığını gösterdiği gibi örgütte etik bir iklimden de söz edilemez.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Örgütsel güven, örgüt ve güven olmak üzere iki ayrı öğeden meydana geldiğinden güven ve örgüt kavramı tanımlandıktan sonra örgütsel güven tanımlamaları yapılmalıdır.

Örgüt, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşabilmek için bir araya gelerek örgütsel amaçlar için etkinlik göstermesiyle ortaya çıkan yapıdır (Büte, 2011:174).

Güven kavramı herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ancak tanımlanması güç kavramlardan biridir. Her ne kadar farklı tanımlar yapılmış olsa da ortak bir görüş birliğinde toplanılmıştır."Luhman (1979) a göre güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder. Heimovics'e (1984) göre güven ise bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir. Carnavale ve Wechsler (1992) güvenin bir grubun veya kişinin davranışlar veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymuştur. Mayer ve diğerleri (1995) güveni; bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlar. McAllister (1995)'a göre güven ise bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir" (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Çalışma hayatında güven kavramı kullanılırken bazı zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi, güven kavramının tabiatının bireyler arası olmaktan daha çok kurumsal bir yapıya sahip olmasıdır. Yönetim açısından bakıldığında, işgörenler örgüt kültürü, örgüt kuralları ve örgüt yapılarından etkilenmektedir. Örgütsel güven, bir işgörenin örgütsel desteğe ait algılaması, idarecisinin dürüst davranacağına ve sözünde duracağına olan inancıdır. Örgütsel güven; bir kurumda var olan kurallar, değerler, inançlar, algılar, duygular ve davranışlardan etkilenen ve kurum içindeki iletişimin temelini oluşturan bir kavramdır (Gerçek, 2017:955).

Örgütsel güven bir yöneticinin içindeki güven ve destek duygusu olup yöneticinin açık sözlü olmasını ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade eder (Taşkın ve Dilek, 2010:38).

Örgütsel güven ile işgören arasındaki ilişkiyi Çin atasözü "Kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma" en iyi şekilde açıklamaktadır. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeyi ile ölçülmektedir. İşgörenlerin örgütsel amaç ve değerlere bağlılık seviyesi arttıkça, örgüte olan güven düzeyleri de yükselmektedir. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüt içindeki ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adaletli olmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013:89).

Örgütsel güven, hem çalışanların yönetime duydukları güven hem de çalışanların yönetimin söz ve davranışlarına olan inançlarının derecesidir (Şimşek ve Taşçı, 2003:313). Örgüte güven, çalışanların bilinmeyen veya riskli bir durumla karşılaştıklarında yöneticinin sözleri ile davranışlarının uyumlu ve çalışanlara yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır (Polat, 2009:14).

Örgütsel güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlar özetlenecek olursa; örgütsel güven, çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkinin açıklığını, tutum ve davranışların birbiriyle uyumlu olmasını, dürüst davranmayı, inanılır, samimi ve ilgili olmayı ifade eder.

3.2. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel güven, örgütün faaliyet gösterdiği çevre ve koşullara göre örgütsel hedefler doğrultusunda şekil alarak meydana gelmekte ve örgütün kültürünü, değerlerini yansıtmaktadır (Derin, 2011:97).

Handy örgütlerde güvene dayalı bir yönetimin oluşması için yedi ilkeyi esas almıştır (Akt. Şener Pars, 2017:12):

- Güven tanımayı gerektirir: Çalışanların sadece fiziki olarak beraber çalışmaları yeterli olmayıp birbirlerini yakından tanımaları örgütsel hedeflere bağlılık ve iş birliğini artırmaktadır.
- Güven sınır gerektirir: Örgütlerde güven çalışanların becerisine ve örgütsel hedeflere bağlılığına inanmaktır. Sınırları belirlenmiş bir özgürlük örgütlerde devamlılığı sağlar.

- ❖ Güven sürekli öğrenme gerektirir: Çalışanların sürekli öğrenme isteklerinin olması, öğrenmeyi hayatlarının bir parçası haline getirmeleri onları daha yetkin hale getirerek, güvenilir olmalarını sağlayacak ve başarıyı da beraberinde getirecektir.
- ❖ Güven kırılgandır: Güven bir kez kaybedildiği zaman eski haline gelmesi zordur, güven sert bir kavramdır.
- ❖ Güven sürekli etkileşim gerektirir: Örgüt çalışanlarının birbiriyle iletişim içerisinde ve temas halinde olmaları güven ortamını hazırlayarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.
- ❖ Güven sürekli ilişki gerektirir: Örgütsel bağlılık ve işbirliğinin devamlılık göstermesi için örgüt üyeleri iletişim halinde olmalı ve birbirlerini tanımalıdır.
- ❖ Güvenin kazanılmış olması gerekir: Örgütün çalışanlarına karşı verdiği sözleri tutarak güvenilir bir imaj çizmesi, çalışanların da örgüte olan güvenlerinin artmasını sağlayacaktır.

Örgütsel güven Shockley ve arkadaşları tarafından çok düzeyli olması, kültür temelli olması, iletişime dayalı olması, dinamik olması ve çok boyutlu olması şeklinde değerlendirilmiştir (Akt. Derin, 2011:97):

-Çok Düzeyli Olması: Örgütsel güven çalışma arkadaşları, grup, örgüt ve örgütsel ittifaklar arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütte güven; çalışanlar arası güven, tepe yönetimine veya örgüte güven, örgütler arası güven, müşterilerin örgüte duydukları güven, çalışanın yöneticiye güveni, yöneticinin çalışanına güveni, birimler arası ve takımlar arası güven şeklinde farklı düzeylerde gerçekleşmektedir.

-Kültür Temelli Olması: Örgüt kültürü örgüt içindeki yaşam biçimini ifade ettiğinden örgütsel güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

-İletişime Dayalı Olması: Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilerin varlığı, doğru bilgilerin elde edilmesi, kararlarla ilgili açıklama yapılması, samimiyet ve şeffaf görünme gibi iletişim davranışlarının gereği olarak ortaya çıkmaktadır.

-Dinamik Olması: Örgüt başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından meydana gelen bir döngü gösterdiğinden örgütsel güven de buna bağlı olarak sürekli bir şekilde değişim gösterir.

-Çok Boyutlu Olması: Örgütsel güven zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden meydana geldiğinden her bir çalışanın güvene ilişkin algılamasını da etkilemektedir.

Bir örgütte güven oluşumunu sağlayan temel unsurlar; etkili ve açık bir iletişim, çalışanlarla kararların paylaşılması ve kararlarda çalışanlara söz hakkının tanınarak katılımın artırılması, riskli ve belirsiz durumlarda gerekli bilgi paylaşımının yapılması, hislerin ve algıların gerçek bir şekilde paylaşılmasıdır (Korkmaz, 2017:441).

3.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN DÜZEYLERİ

Örgütsel güven; belirli hedeflerin gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde hem örgüt hem yönetici hem de örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinde dürüstlük, inanç, bağlılık, samimiyet, birlik gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla sergilendiği bir süreçtir (Baş ve Şentürk, 2011:35). Bu anlamda örgütsel güven örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç düzeyde incelemek mümkündür.

3.3.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, çalışanların belirli olmayan veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarıdır (Aytemiz Seymen ve Tokgöz, 2013:62). Örgüte güven, örgüt içerisinde örgütsel görevlere, ilişkilere, tecrübelere, dayanarak örgüt çalışanlarının, niyet ve davranışlarla ilgili olumlu beklentileriyle oluşan güven iklimidir. Örgütsel güveni en üst seviyede tutan örgütlerin, örgüt yapıları daha uyumlu, başka örgütlerle ilişkileri daha güçlü, çalışma grubu oluştururken daha etkin ve kriz yönetiminde de daha etkindirler. Güven düzeyi yüksek örgütler, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, esnek ve yenilikçi örgütlerdir. Örgüt içi güven; işbirliği sağlama, verimlilik, ortak hedef oluşturma, liderlik, ekip ruhu oluşturma, örgütsel birlik ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması gibi örgütsel etkinlik ve süreçlerde önemli bir yere sahiptir (Kalemci Tüzün, 2007:105). Örgüte güven düzeyinin yüksek olması için; çalışanların görev ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmalı, iletişim etkili,

yerinde ve sık olmalı, çalışanların beceri ve uzmanlığının olduğuna inanılmalı, örgütsel hedefler somut ve anlaşılır olmalı, örgütün bir belirli bir hedefi olmalıdır (Aytemiz Seymen ve Tokgöz, 2013:63).

Örgütte güven ortamının oluşması için; örgüt içerisindeki adaletin sağlanması, üst yönetimin çalışanları desteklemesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve karşılanması, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin istenilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi gereklidir (Üstün ve Kılıç, 2017:229).

3.3.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde çalışanlar arası güven kapsamında değerlendirilir. Bu anlamda, çalışanın yöneticisine olan güven duygusu, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki davranış ve tutumları ile oluşmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47).

Güven bir örgütün üst yönetiminde başlayarak alt birimlere doğru devam etmektedir (Erkmen ve Esen, 2013). Dolayısıyla yöneticiye duyulan güven örgüte duyulan güveni beslemektedir (Kömürcüoğlu ve Uslu, 2009:580). Bir örgütte yöneticilerinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünen çalışanların duyarlı davranması yöneticiye olan güveni göstermektedir (Arslantaş, 2008:102).

Yöneticiler, örgütün politikalarını ve hedeflerini çalışanlarına ulaştırmakla sorumlu olup, çalışanla örgüt arasında resmi bir aracı rolüne sahiptirler. Çalışanların yönetici ile aralarındaki ilişkinin boyutu onların yöneticiye güven duymalarını sağlar. Çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak gördüklerinden yöneticiye duyulan güven örgüt için de genelleştirilebilir (İslamoğlu, Birsel ve Börü, 2007:30). Güven, tepe yönetimince güçlü ve görülebilir bir bağlılık oluşturmalıdır. Bu yönden, güven ikliminin oluşturulmasında, ana sorumluluk yöneticilere aittir. Yöneticinin yapmış olduğu işler, sözlerini yerine getirmesi ve davranışlarında tutarlı olması güven duygusunu oluşturur (Erkmen ve Esen, 2013).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmadığından güven ikliminin oluşturulmasında, yönetim güven hissini tüm örgüt çalışanları üzerinde düzenlemeli ve dikkatli bir şekilde yönetmelidir. Bu yönüyle örgütlerde güvenin oluşması veya yok edilmesi yöneticilerin yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle ilgilidir. (Kalemci Tüzün, 2007:107).

Çalışanların güvenlerinin gelişmesi, yöneticilerin açık, içten bir iletişim davranışı göstermelerine bağlıdır. Yöneticiler, güvenilirlikleri ile çalışanlarına örnek olarak, güveni mükafatlandırarak, çalışanlarına açık güvenilir mesajlar ileterek, olumlu ya da olumsuz bilgileri çalışanlarıyla sıklıkla ve açık bir şekilde paylaşarak güveni geliştirebilirler. Yöneticiye güven örgüte güven açısından da önemlidir. Çünkü çalışanların yöneticiye güven duyması örgüte duyulan güveni de şekillendirmektedir (Erkmen ve Esen, 2013).

3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Bir örgütte güven oluşturulması için öncelikle çalışanlar ve yöneticilerde açıklık, dürüstlük, yeterlilik, yardımseverlik, diğerlerinin çıkarlarını koruma gibi güvenin boyutlarını yansıtan bir takım özellikler bulunmalıdır. Bir örgütte birlikte çalışmak zorunda olan insanlar arasında güven duygusu varsa, yaptıkları işi yürütmenin maliyeti daha az olacağı gibi örgüt içinde işbirliği ve denetim de sağlanmış olacaktır (Derin, 2017:53).

Örgütlerin devamlılığı için güven ve destek önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin pozitif örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için birbirlerine güven duyan, birbirlerinin desteğini arkalarında hisseden çalışanlara ihtiyaçları vardır (Aykan, 2007:159). Örgütte çalışanlar arasında güvenli bir iklimin oluşturulmasında, çalışanlar arasındaki ilişkilerin devamlılığının sağlanmasında, işbirliğinin artırılmasında, çalışanların karar verme sürecinde etkinliğinin sağlanmasında, etik ilkelerin benimsenmesinde, bilgi paylaşımında ve sorunların çözülmesinde güven etkili bir unsur olmuştur (Karabekir, Akçay ve Özhasar, 2016:133).

Çalışma arkadaşına güven, çalışma arkadaşının olgunluğuna, uzmanlığına ve onun adaletli, ahlaklı ve güvenilir davranışlar göstereceğine dair inancıdır. Dolayısıyla çalışma arkadaşına güvenen kişi aralarındaki güven ilişkisine dayanarak çalışma arkadaşının kendisinden gerekli bilgileri, tecrübeleri gizlemeyeceği veya yanlış bilgiler vermeyeceği, kendisini kötüye kullanmayacağından emindir (İslamoğlu, Birsel ve Börü, 2007:37).

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine güven duymaları pozitif bir örgütsel iklim oluşturarak çalışma koşullarını da pozitif yönde etkiler. Güven duygusunun

hakim olduğu örgüt ortamı yönetim açısından karar alma ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performansını ve verimliliği de artıracaktır.

Örgüt çalışanlarının güven duygusunun hakim olduğu bir ortamda çalışmalarını sağlamak hem yönetimin hem de çalışanların sorumluluğundadır. Yönetim güvenin oluşması için gerekli şartları yerine getirirken çalışanlar da bu ortamın devamlılığı için katkıda bulunmalıdır. Böylelikle güven duygusunun sonuçları tüm örgüt taraflarına olumlu olarak yansımaktadır (Asunakutlu, 2002:10).

3.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Küreselleşme, iş gücü ve iş yerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların artışı, küçülme, iş yerindeki demokrasi artışı, uluslararası ilişkiler, bilgi işlem teknolojileri, karar verme sürecinin paylaşılması gibi faktörler güven unsurunu hem çalışanlar hem yönetim hem de örgüt dışında ilişkide bulunulan gruplar açısından önemli hale getirmiştir (Kalemci Tüzün, 2007:95).

Örgütsel güven, fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı azaltarak, koordinasyon ve işbirliğini özendirerek örgüt içi etkileşimleri daha güçlü hale getirmektedir. Örgütsel güven, belirsizliği azaltarak, sorunların çözülmesini ve yeni çözüm önerilerinin açığa çıkmasını sağlamaktadır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007:192).

Güven seviyesi yüksek çalışanların iş tatmini, örgütsel adalet anlayışı, örgüt ile bütünleşmesi, örgütsel bağlılığı, örgüte tabi olma davranışı, karar verme sürecine katılması, motivasyonu, sorunları çözme yeteneği, risk alma davranışı, sosyal sorumluluk davranışı, yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı şekilde artarken örgütsel stres ve çatışma yaşanma durumu güven algısı ile ters orantılıdır (Polat, 2009:58).

Örgütsel güven çalışanların davranışları, faaliyetleri ve örgütleri ile karşılıklı ilişki içinde olduğundan aşağıda belirtilen birçok değişkeni etkilemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:144-145):

- Örgütsel güven, yeniliği teşvik etmek için çalışanları güçlendirmenin önemsendiği ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma çekingenliği olmadan yanlış yapma olanağı veren toplam kalite yönetimi için önemlidir. Burada yöneticinin çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ortaya çıkmaktadır.

- ❖ Yöneticiye duyulan güven çalışanların geri bildirimde bulunma durumlarını etkiler.
- ❖ Örgütlerde tesis edilen güven iklimi çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek performanslarını artırır. Ayrıca çalışanların yöneticilerine ve örgüte güven duymaları yöneticilerin etkinliğini yükselterek gruplar arasındaki performansı artırır ve sorunların çözümünü kolaylaştırır.
- ❖ Yüksek seviyede örgütsel güven, insan kaynakları sistemi ve ücret yapısındaki farklılıklar gibi örgütsel değişimlerin başarılı şekilde uygulanarak çalışanların yönetim tarafından verilen kararlara uyum sağlamasını kolaylaştırır. Yine örgütsel güven ücretlerdeki düşüş, örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı verilen tepkilerin şekillenmesinde de önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması örgütsel değişim ve gelişimi sağlar. Örgütlerdeki yüksek güven algısı, hem örgüt kültürünün gelişmesini kolaylaştırır hem de iletişim yollarını açık hale getirerek daha kalite bir iletişim sağlar. Çalışanların sorumluluk alarak beceri ve uzmanlıklarını sergilemesi için örgüte karşı güven duymaları gerekir. Örgütsel güven çalışanlar arasındaki paylaşımı güçlendirerek kaliteli bir iletişim sağlarken aynı zaman da takım ruhunu ve takım çalışmasını da geliştirir (Halıcı, Söyük ve Gün, 2015:184-185).

Örgütsel güven, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkilerde yönetimde kolaylaşmayı sağlaması, risk almayı kolaylaştırması, kaynakların etkin kullanımını sağlaması ve örgüt çalışmalarının bütününü etkilemesi açısından önemli katkılar sağlamaktadır (Derin, 2011:127).

Yüksek düzeyde örgütsel güven, çalışanlar arasında dayanışma ve birlikteliği artırarak pozitif insan ilişkilerinin oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların ruhsal ve fiziksel açıdan enerjilerinin tükenmesi de engellenmiş olur. Örgütsel güven düzeyi yüksek olduğunda müşteri bağlılığı artarak örgütün geliri de artmış olur (Batı ve Tutar, 2016:39-40).

Örgüt içinde algılanan güven düzeyinin düşük olması; stres, tükenmişlik, iletişim sorunları, yıkıcı rekabet, tartışmalar, örgütsel kopmalar, yıldırma davranışları, iş devri ve işten ayrılmaları artırırken, motivasyon, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, etik davranışların görülme sıklığı, örgütsel bütünleşme düzeyinde düşmelere neden olmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:133).

Örgütsel güvenin oluşmasında üst düzey yöneticilerin; dengeli davranışlar sergilemeye, dürüst davranmaya, ilgili olmaya, iletişim yeteneğine sahip olmaya, karar verme sürecinde paylaşımında bulunmaya, demokratik bir yönetim anlayışı benimsemeye ve şeffaflığa önem vermeleri gerekmektedir (Kılıç, 2016:67).

3.5. ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güven, örgütsel bir ortamda çalışanlar, gruplar ve lider ilişkilerinden oluşan, birden bire oluşturulamayan, gelişmesi belirli bir zaman gerektiren bir yapıdadır. Güven duygusunun oluşup gelişmesine en önemli katkı davranışlarıyla örneklik teşkil etmesi nedeniyle lidere düşmektedir (Aslan ve Özata, 2009:97).

Etik liderler, etik davranışlar gösteren, bireysel ihtiyaçları göz önünde bulunduran, peşin hükümlü olmayan, yansız davranan, çalışanların haklarını koruyan ve bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan bireylerdir. Liderin karar verme sürecinde etik değerleri dikkate alması örgütsel güvenin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013:86).

Liderin verdiği sözlerin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir şekilde ortaya koyması ve verdiği sözlerin uygulamalarıyla tutarlı olması gerekmektedir. Liderin sözleri ile davranışları arasındaki tutarsızlık çalışanların hayal kırıklığına uğramasına ve olumsuz tavır sergilemelerine neden olacağından lider ile çalışan arasındaki güven duygusunu zedelenmektedir. Etik liderlerin gerek özel hayatlarında gerekse iş hayatlarında sahip oldukları en önemli erdemlerden birisi dürüstlüğe inanmaları ve ödün vermemeleridir (Arslantaş ve Dursun, 2008:113).

Etik liderlik özelliklerine sahip bir örgüt yöneticisi etkili ve verimli bir örgüt yapısı için çalışanlarının güvenini kazanarak güvenilir bir çalışma ortamı oluşturmalıdır (Arabikoğlu ve Demir, 2014:83).

Örgütsel güvenin oluşturulması ve artırılmasında etik liderin sergilediği davranışlar önemlidir. Örgütte güveni tesis edebilmek için; çalışanların duygu ve düşüncelerini anlamalı, çalışanlara verdiği sözde duracağını, tutarlı ve güvenilir olduğunu hissettirmeli, sorumluluk almaya istekli olmalı, örgüt içerisinde bütünleştirici bir rol oynamalı, örgütsel görev, hedefleri, değerleri ve iletişimi geliştirerek uygulamalı, geleceğe dönük faaliyetlerine örgütsel güveni dahil etmeli, örgütü örgütsel kurallar, yöntemler ve politikalara göre yönetmeli, örgüt içerisinde

adaleti sağlamalı, çalışanlarına verdiği sorumluluk bilinciyle onları güçlendirmeli, iletişim yollarını açık tutarak bilgi paylaşımında bulunmalı, ilişkilerde şeffaf davranmalı, çalışanlarına söz hakkı tanımalı, hislerini ve algılarını açık bir şekilde paylaşmalı, ortak bir kimlik oluşturmalı ve sorunları çözümleyen bir yaklaşım izlemelidir. Bu davranışların izlenmesi çalışanların iş davranışları üzerinde de olumlu etkiler oluşturarak örgütün verimlilik, devamlılık ve etkinliğini artırmaktadır (Korkmaz, 2017:451-452).

Etik lider örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarının etkinliğini örgüt ortamında sağladığı zaman algılanan örgütsel güven düzeyini de yükseltecektir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:135).

Örgütlerde etkin liderlik için güven duygusu vazgeçilmez bir bileşendir. Örgütlerde lidere duyulan güven ve güvensizlik halinde takım çalışanları yüksek riskli, ağır şartlarda ve zaman baskısı altında dahi başarı elde edebilir. Güven zor kazanılan kolay kaybedilen bir özelliğe sahip olduğundan gösterilen etik davranışlar çalışanların güven duymasını sağlarken, etik olmayan davranışlardan birinin dahi sergilenmesi güven duygusunun kaybedilmesine yol açmaktadır (Aslan ve Özata, 2009:104).

Güven ve etik arasındaki güçlü ilişki kararların ve faaliyetlerin etik ilkelere uygun olmasını sağlamaktadır. Örgüt ortamında etik liderlik becerileri sergilenmesi örgütsel güven düzeyine olumlu yönde etki etmektedir (Yılmaz, 2006:72).

Çalışma hayatında giderek önem kazanan güven kavramı; liderlik, etik davranış, ekip çalışması, performans değerlendirme ve çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi ile örgütün etkinliğine fayda sağlamaktadır (Özdaşlı ve Yücel, 2010:70).

Etik liderlik ile örgütsel güven ilişkisine bakıldığında, güvenli bir örgüt ortamı hem güven duygusuna sahip çalışanlar hem de güvenilir lider ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla güvenli bir örgüt ortamında etik liderlik davranışına sahip liderler ve faaliyetleriyle liderlerine destek olan çalışanlar örgütün verimlilik, etkinlik, devamlılık ve başarısı için önem taşımaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurumdaki etik iklim düzeyine ve örgütsel güven düzeyine etkisini belirlemektir. Bu amaçla kamu kurumlarındaki çalışanların görüşleri alınmış, yöneticilerin etik liderlik davranışları sergileyip sergilemediği ve bu davranışların örgütün etik iklimine, kurumdaki örgütsel güvene etkisi araştırılmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Kamu kurumlarındaki yöneticiler kurumlarında etik liderlik davranışlarını ne düzeyde göstermektedir?
2. Kamu kurumlarında çalışan kişilerin görüşlerine göre çalıştıkları kurumda etik iklim ve örgütsel güven düzeyi ne durumdadır?
3. Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları, o kurumdaki etik iklim düzeyini ve çalışanların örgütsel güven algılarını nasıl etkilemektedir?
4. Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları, çalışanların etik iklim ve örgütsel güven algıları onların;

a) Yaşlarına göre,
b) Cinsiyetlerine göre,
c) Medeni durumlarına göre,
d) Eğitim durumlarına göre,
e) Çalışma sürelerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli genel tarama yöntemi içine giren bir yöntemdir. Genel tarama modeli; "çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkındaki genel yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri" olarak tanımlanmıştır (Karasar, 2014:79). Bu bağlamda araştırma

modelinde bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki temel değişken vardır.Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları bağımsız değişkeni, kamu kurumlarında çalışan kişilerin kurumlarıyla ilgili etik liderlik algıları ve örgütsel güven algıları bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Kırıkkale ilinde Sosyal Güvenlik Kurumu, Vergi Dairesi, Milli Eğitim Müdürlüğü ve Kırıkkale Belediyesinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem kitlesi ise Kırıkkale ilinde Sosyal Güvenlik Kurumu, Vergi Dairesi, Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan 643 kamu personelinden oluşmaktadır. Örneklem grubuna verilen anket formlarından 300 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama için kullanılan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini içeren 5 soru bulunmaktadır. Bu bölümde örneklem grubunun yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine ait bilgiler alınmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde 10 sorudan oluşan etik liderlik ölçeği için Brown vd. (2005); Dedeoğlu vd. (2016) çalışmasından yararlanılmıştır. Ardından 8 sorudan oluşan etik iklim ölçeği Schwepker (2001); Büte (2011) çalışmalarından uyarlanarak alınmıştır. Son olarak Cook ve Wall tarafından geliştirilen 22 sorudan oluşan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır (Ergun Özler ve Bozkurt Yıldırım, 2015).

Anketin ikinci bölümünde bulunan etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güven ölçeğindeki soruların cevapları 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçek değerleri 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçek içerisinde verilmiştir.

Tablo 1: 5'li Likert Ölçeği Aralık Değerleri

Ağırlık	Seçenek	Sınırlar
1	Hiç katılmıyorum	1.00 - 1.80
2	Katılmıyorum	1.81 – 2.60
3	Kararsızım	2.61 – 3.40
4	Katılıyorum	3.41 – 4.20
5	Kesinlikle katılıyorum	4.21 – 5.00

4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada toplanan verilerin analizi için SPSS 14.0 programından yararlanılmıştır. Etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güven ölçeklerinin alt boyutlarını ayırmak için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpa güvenilirlik katsayısına bakılmış, etik liderlik ölçeği için 0.90 olarak, etik iklim ölçeği için 0.84 olarak ve örgütsel güven ölçeği için 0.92 olarak belirlenmiştir.

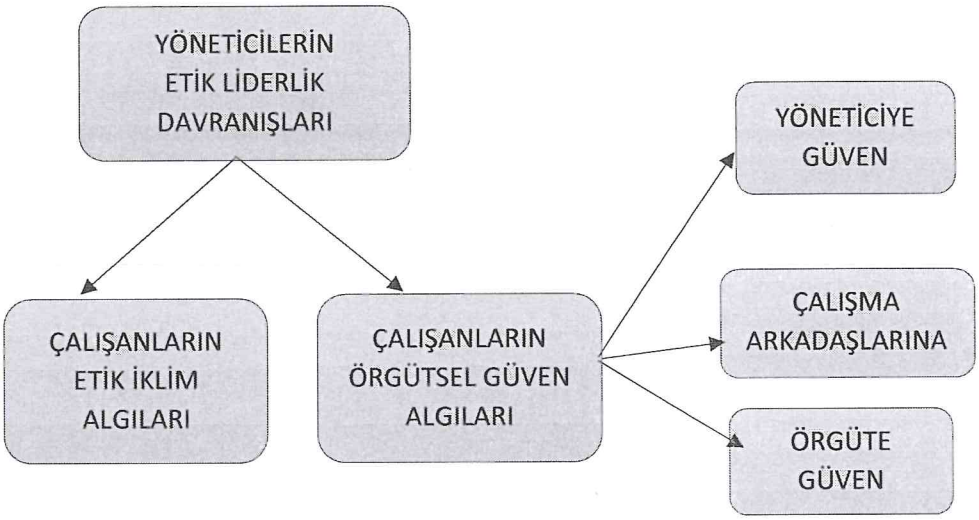
Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların etik iklim algılarına ve örgütsel güven algılarına nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre Pearson Korelasyon katsayısına bakılmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgüt içindeki etik iklim ve örgütsel güveni ne düzeyde açıkladığını belirlemek için Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin öncelikle normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normal dağılım analizi sonucunda elde edilen sonuçlardan araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesinden dolayı bağımsız değişkenlere göre yapılacak değerlendirmelerde parametrik analizler yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine göre gruplar arasında fark gösterip göstermediğini belirlemek için iki grup olan yerlerde T-testi (independent sample t-testi), üç veya üçten fazla grup olan yerlerde ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda P değerine bakılmış, P değerinin $\leq .05$ olduğu durumlarda ilişki anlamlı olarak yorumlanmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların etik iklim algılarına ve örgütsel güven algılarına etkisi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Örgütsel güven ölçeğini 3 ayrı faktör altında incelediğimizde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının bu faktörlere etkisi de hipotezlerimiz arasında yer almaktadır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şekil 2'deki gibi oluşturulmuştur:



Şekil 2: Hipotezlerin Sınıflandırılması

Hipotez H_1: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların etik iklim algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez H_2: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez H_{2A}: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez H_{2B}: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez H_{2C}: Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgüte güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.7. BULGULAR VE YORUMLAR

4.7.1. DEMOGRAFİK ANALİZLER

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ait frekans tabloları aşağıda verilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü gibi %7'si 18-24 yaş, %31.7'si 25-32 yaş, %24.3'ü 33-41 yaş ve %37.0'si 42 yaş ve üzeri dağılımdadır. Buna göre katılımcıların yarıdan fazlası (%61.3'ü) 33 yaş üzerindedir.

Tablo 2: Yaş Dağılımı Frekans Tablosu

YAŞ	N	%
18-24	21	7.0
25-32	95	31.7
33-41	73	24.3
42 ve üzeri	111	37.0
TOPLAM	300	100.0

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %24.3'ü kadın ve %75.7'si erkektir. Buna göre katılımcıların yaklaşık dörtte üçü erkektir.

Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı Frekans Tablosu

CİNSİYET	N	%
Kadın	73	24.3
Erkek	227	75.7
TOPLAM	300	100.0

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %74.0'ü evli ve %26.0'sı bekârdır. Buna göre katılımcıların yaklaşık dörtte üçü evlidir.

Tablo 4: Medeni Durum Dağılımı Frekans Tablosu

MEDENİ DURUM	N	%
Evli	222	74.0
Bekâr	78	26.0
TOPLAM	300	100.0

Tablo 5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %1.3'ü ilköğretim, %35.0'i lise, %20.3'ü ön lisans, %38.3'ü lisans ve %5.0'i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Buna göre katılımcıların %63.6'sı en az iki yıllık üniversite mezunu düzeyindedir.

Tablo 5: Eğitim Durumu Dağılımı Frekans Tablosu

EĞİTİM DURUMU	N	%
İlköğretim	4	1.3
Lise	105	35.0
Ön lisans	61	20.3
Lisans	115	38.3
Lisansüstü	15	5.0
TOPLAM	300	100.0

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %31.3'ü 0-5 yıl, %20.3'ü 6-12 yıl, %16.7'si 13-20 yıl ve %31.7'si 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Buna göre katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları birbirine yakın düzeylerdedir.

Tablo 6: Çalışma Süresi Dağılımı Frekans Tablosu

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%
0-5 yıl	94	31.3
6-12 yıl	61	20.3
13-20 yıl	50	16.7
21 yıl ve üzeri	95	31.7
TOPLAM	300	100.0

4.7.2. FAKTÖR ANALİZİ

Etik liderlik ile ilgili 10 sorudan oluşan ölçeğe ve etik iklim ile ilgili 8 sorudan oluşan ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış, her iki ölçek de tek faktör altında değerlendirilmiştir. Etik liderlik ölçeğinin faktör yükleri 0.500 ile 0.760 arasında, etik iklim ölçeğinin faktör yükleri 0.503 ile 0.827 arasında değişmektedir. Etik liderlik ile ilgili soruların toplam varyansı %54, etik iklim ile ilgili soruların toplam varyansı %48 olarak belirlenmiştir.

Tablo 7: Etik Liderlik KMO Barlett's Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1489.534
	df	45
	Sig.	0.000

Tablo 8: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

ETİK LİDERLİK	
	Component
	1
el1	0.761
el2	0.505
el3	0.503
el4	0.762
el5	0.817
el6	0.797
el7	0.827
el8	0.790
el9	0.768
el10	0.726

Tablo 9: Etik İklim Ölçeği KMO Barlett's Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	810.151
	df	28
	Sig.	0.000

Tablo 10: Etik İklim Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

ETİK İKLİM	
	Component
	1
eik1	0.500
eik2	0.760
eik3	0.698
eik4	0.736
eik5	0.760
eik6	0.726
eik7	0.635
eik8	0.692

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda genellikle ölçekte beklenen faktörler arasında bir bağ bulunduğu yani korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Faktör analizinde beklenen faktörler arasında bir bağ olduğu düşünülüyorsa Direct Oblimin veya Promax rotasyonu kullanılır. Faktörler arasında bağ olmadığı düşünülüyorsa varimax rotasyonu kullanılabilir. Bu çalışmamızda faktörler arasında bir korelasyon bulunduğu düşünüldüğünden Direct Oblimin kullanılmıştır.

Örgütsel güven ile ilgili faktör analiz sonuçlarında her maddenin diğer faktörlerdeki yüklerinin verilmemesinin nedeni faktör analizinde 0.30 un altındaki değerler görünmesin şeklinde analiz yapıldığı için diğer faktörlerin yüklerini gösterilmemiştir.

Örgütsel güven ile ilgili 22 sorudan oluşan ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve üçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların örgütsel güven ile ilgili düşüncelerini ölçmek için kullanılan soruların üç faktör olarak ayrıldığı ve her faktörün kendi içinde bir bütünlük arz ettiği görülmektedir. Tablo 12'de görüldüğü gibi 22 sorunun faktör yükleri 0.311 ile 0.903 arasında değişmektedir. Buna göre elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın %31.1 ile %90.3'ünü açıklamaktadır. Örgütsel güven ile ilgili soruların toplam varyansı %62.7 çıkmıştır.

Tablo 11: Örgütsel Güven Ölçeği KMO Barlett's Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4483.182
	df	231
	Sig.	0.000

Tablo 12: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

(Açıklanan Toplam Varyans : 62,698)

	Faktörler		
	1	2	3
1. Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.	0.658		
2. Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.	0.760		
3. Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.	0.790		
4. Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.	0.768		
5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	0.790		
6. Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	0.750		
7. Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	0.794		
8. Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca güveniyorum.	0.813		
9. Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.	0.755		
10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	0.621		

	Faktörler		
	1	2	3
11. Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine güvenirim.		0.779	
12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinin en iyisini yapacaklarına güvenirim.		0.903	
13. Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.		0.793	
14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımın işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.		0.816	
15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum.		0.709	
16. Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.			0.751
17. Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.			0.786
18. Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.			0.311
19. Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.			0.600
20. İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket seni ödüllendirir ve sana destek verir.			0.788
21. Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.			0.377
22. Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.			0.728

4.7.3. NORMAL DAĞILIM ANALİZİ

Değişkenlerin normalliği istatistiksel veya grafiksel yöntemlerle değerlendirilir. Normalliğin iki unsuru çarpıklık ve basıklıktır. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olduğu zaman dağılımın normal olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013:79).

Şekil 3: Etik Liderlik Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
el1	.176	300	.000	.903	300	.000
el2	.172	300	.000	.901	300	.000
el3	.227	300	.000	.885	300	.000
el4	.200	300	.000	.904	300	.000
el5	.175	300	.000	.908	300	.000
el6	.202	300	.000	.901	300	.000
el7	.199	300	.000	.892	300	.000
el8	.181	300	.000	.904	300	.000
el9	.196	300	.000	.906	300	.000
el10	.209	300	.000	.896	300	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Etik Liderlik ölçeği için yapılan normal dağılım analizinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda tüm sorular için $P<0.05$ olarak gözükmektedir. Bununla beraber etik liderlik ölçeğinin tüm sorularında Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri -1.5 ile +1.5 arasında belirlenmiş olup etik liderlik ölçeğindeki sonuçların normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 13: Etik Liderlik Ölçeği İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri		
	Skewness (Çarpıklık)	**Kurtosis (Basıklık)**
Madde1	0.077	-1.020
Madde2	-0.023	-1.026
Madde3	-0.491	-0.126
Madde4	0.118	-0.922
Madde5	0.188	-0.761
Madde6	-0.295	-0.576
Madde7	-0.295	-0.760
Madde8	-0.068	-0.819
Madde9	0.060	-0.920
Madde10	-0.136	-1.039

Şekil 4:Etik İklim Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
eik1	.322	300	.000	.835	300	.000
eik2	.199	300	.000	.909	300	.000
eik3	.239	300	.000	.890	300	.000
eik4	.186	300	.000	.907	300	.000
eik5	.196	300	.000	.911	300	.000
eik6	.197	300	.000	.911	300	.000
eik7	.222	300	.000	.901	300	.000
eik8	.195	300	.000	.910	300	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Etik İklim ölçeği için yapılan normal dağılım analizinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda tüm sorular için P<0.05 olarak gözükmektedir. Bununla beraber etik iklim ölçeğinin tüm sorularında Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri -1.5 ile +1.5 arasında belirlenmiş olup etik liderlik ölçeğindeki sonuçların normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 14: Etik İklim Ölçeği İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Skewness (Çarpıklık)	**Kurtosis (Basıklık)**
Madde1	-0.878	0.263
Madde2	-0.224	-0.795
Madde3	-0.415	-0.655
Madde4	0.048	-0.894
Madde5	0.165	-0.850
Madde6	-0.150	-0.785
Madde7	0.191	-0.856
Madde8	0.145	-0.837

Şekil 5: Etik İklim Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ög1	.229	300	.000	.897	300	.000
ög2	.232	300	.000	.891	300	.000
ög3	.224	300	.000	.900	300	.000
ög4	.212	300	.000	.901	300	.000
ög5	.195	300	.000	.906	300	.000
ög6	.247	300	.000	.888	300	.000
ög7	.239	300	.000	.880	300	.000
ög8	.220	300	.000	.895	300	.000
ög9	.216	300	.000	.898	300	.000
ög10	.180	300	.000	.898	300	.000
ög11	.300	300	.000	.842	300	.000
ög12	.293	300	.000	.857	300	.000
ög13	.296	300	.000	.854	300	.000
ög14	.312	300	.000	.840	300	.000
ög15	.284	300	.000	.870	300	.000
ög16	.202	300	.000	.902	300	.000
ög17	.214	300	.000	.905	300	.000
ög18	.167	300	.000	.916	300	.000
ög19	.179	300	.000	.910	300	.000
ög20	.179	300	.000	.898	300	.000
ög21	.190	300	.000	.912	300	.000
ög22	.161	300	.000	.907	300	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Örgütsel Güven ölçeği için yapılan normal dağılım analizinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda tüm sorular için P<0.05 olarak gözükmektedir. Bununla beraber örgütsel güven ölçeğinin tüm sorularında Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri -1.5 ile +1.5 arasında belirlenmiş olup etik liderlik ölçeğindeki sonuçların normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 15: Örgütsel Güven Ölçeği İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri		
	Skewness (Çarpıklık)	**Kurtosis (Basıklık)**
Madde1	-0.305	-0.903
Madde2	-0.423	-0.577
Madde3	-0.356	-0.503
Madde4	-0.352	-0.601
Madde5	-0.257	-0.652
Madde6	-0.507	-0.533
Madde7	-0.588	-0.234
Madde8	-0.425	-0.512
Madde9	-0.366	-0.363
Madde10	-0.141	-1.000

Madde11	-0.905	0.431
Madde12	-0.742	0.245
Madde13	-0.785	0.214
Madde14	-0.833	0.609
Madde15	-0.636	-0.201
Madde16	-0.161	-0.836
Madde17	-0.127	-0.687
Madde18	-0.018	-0.762
Madde19	-0.204	-0.743
Madde20	0.255	-1.005
Madde21	-0.190	-0.796
Madde22	0.015	-1.024

Normal dağılım testini açıklamada belirtildiği gibi sadece ortalamalar üzerinden sonuçlar Şekil 6'da gösterilmiştir:

Şekil 6: Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin Ortalama Değerleri

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EL_ORT	.061	300	.010	.988	300	.012
EYK_ORT	.082	300	.000	.987	300	.009
OG_ORT	.049	300	.082	.990	300	.045

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo 16: Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin Ortalamaları İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Skewness (Çarpıklık)	**Kurtosis (Basıklık)**
Etik Liderlik Ortalama	-0.211	-0.289
Etik İklim Ortalama	-0.228	-0.428
Örgütsel Güven Ortalama	-0.331	0.201

Her üç ölçeğin normal dağılım testinden ortaya çıkan sonuçları da yine normal dağılım olduğunu göstermektedir.

4.7.4. GÜVENİRLİLİK ANALİZİ

Güvenirlilik analizi toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını ifade eder. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu belirlenir (Kurtuluş, 1985:344). İç tutarlılık güvenirliliği birden çok ifadenin, toplam değeri oluşturacak şekilde toplandığı ölçeklerin güvenirliliğinde kullanılır. Bu ölçekte her ifade, kavramın bir bölümünü ölçer. Alfa katsayısı (Cronbach α), ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşan, güvenirlilik analizi için bakılması gereken temel değerdir. Alfa katsayısı 0–1 arasında değişir ve 0.80 ve üstündeki değerler tatmin edici iç tutarlılık güvenirliliğidir (Omarov, 2009:82).

Tablo 17'de görüldüğü gibi etik liderlik ölçeği için güvenirlik katsayısı %90.1, etik iklim ölçeği için güvenirlik katsayısı %84.2 ve örgütsel güven ölçeği için güvenirlik katsayısı %91.6 olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmada kullanılan tüm anket sorularının güvenirlik düzeyi kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 17: Güvenirlik Katsayıları

DEGİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
ETİK LİDERLİK	10	0.901
ETİK İKLİM	8	0.842
ÖRGÜTSEL GÜVEN	22	0.916

4.8. ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ

4.8.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini belirttiği 10 soru için elde edilen genel ortalama x=2.86 olarak belirlenmiştir. Bu değer beşli likert ölçeği ölçek aralıklarına göre **Kararsızım** düzeyine karşılık gelmektedir. Buna göre kamu çalışanları, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermeleri konusunda kararsız düzeyde bir düşünceye sahiptir diyebiliriz.

Tablo 18: Etik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMA SONUÇLARI			
	N	ORT	SS
1. Bu kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	300	2.71	1.18
2. Bu kurumda yöneticiler etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.	300	2.76	1.15
3. Bu kurumda yöneticiler özel hayatını etik tarzda yürütürler.	300	3.27	0.98
4. Bu kurumda yöneticiler çalışanların fikirleri ile yakından ilgilenirler.	300	2.69	1.12
5. Bu kurumda yöneticiler adil ve dengeli karar verirler.	300	2.63	1.13
6. Bu kurumda yöneticiler güvenilir kişilerdir.	300	3.02	1.06
7. Bu kurumda yöneticiler çalışanlarla iş etiği veya değerlerini önemserler.	300	2.96	1.05
8. Bu kurumda yöneticiler işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	300	2.89	1.05
9. Bu kurumda yöneticiler başarıyı sadece	300	2.80	1.12

sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.			
10. Bu kurumda yöneticiler karar verirken "yapılacak doğru şey nedir" diye sorarlar.	300	2.92	1.16
ORTALAMA		**2.86**	**1.10**

4.8.2. Etik İklim Ölçeği

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki etik iklim ile ilgili görüşlerini belirttiği 8 soru için elde edilen genel ortalama x=3.02 olarak belirlenmiştir. Bu değer beşli likert ölçeği ölçek aralıklarına göre **Kararsızım** düzeyine karşılık gelmektedir. Etik iklim ölçeğinde "Çalıştığım kurumun resmi, yazılı etik kuralları vardır." maddesinde x=3.62 ortalama elde edilmiş olup bu değer beşli likert ölçeğinin **Katılıyorum** düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 19: Etik İklim Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ETİK İKLİM ÖLÇEĞİNE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMA SONUÇLARI			
	N	**ORT**	**SS**
1. Çalıştığım kurumun resmi, yazılı etik kuralları vardır.	300	3.62	1.03
2. Kurumum tepe yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeyeceğinin bilinmesini sağlamıştır.	300	3.11	1.14
3. Çalışanların dürüst davranışlar sergilemesine rehberlik edecek, liderlik niteliği taşıyan kişiler vardır.	300	3.18	1.10
4. Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.	300	2.76	1.11
5. Çalıştığım işletmenin etik kuralları tavizsiz bir şekilde uygulanır.	300	2.81	1.15
6. Etik ilkeler kurum politikaları ile	300	3.16	1.11

desteklenmektedir.			
7. Çalıştığım kurumda çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir durum yoktur.	300	2.73	1.10
8. Çalıştığım kurumda bir çalışan kendi çıkarı olan bir davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.	300	2.77	1.13
ORTALAMA		**3.02**	**1.11**

4.8.3. Örgütsel Güven Ölçeği

4.8.3.1. Yöneticiye Güven Boyutu

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel güven ölçeğinde yöneticiye güven boyutu ile ilgili görüşlerini belirttiği 10 soru için elde edilen genel ortalama x=3.16 olarak belirlenmiştir. Bu değer beşli likert ölçeği ölçek aralıklarına göre **Kararsızım** düzeyine karşılık gelmektedir. Buna göre kamu çalışanları, çalıştıkları kurumda yöneticiye güven konusunda kararsız düzeyde görüşe sahiptirler diyebiliriz.

Tablo 20: Yöneticiye Güven Boyutu Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİNDE YÖNETİCİYE GÜVEN BOYUTU İÇİN VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMA SONUÇLARI			
	N	**ORT**	**SS**
1. Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.	300	3.15	1.19
2. Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.	300	3.18	1.07
3. Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.	300	3.25	1.04
4. Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.	300	3.16	1.09
5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	300	3.03	1.11
6. Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	300	3.32	1.13
7. Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	300	3.30	1.07

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİNDE YÖNETİCİYE GÜVEN BOYUTU İÇİN VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMA SONUÇLARI			
	N	**ORT**	**SS**
8. Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca güveniyorum.	300	3.19	1.08
9. Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.	300	3.24	1.01
10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	300	2.82	1.15
ORTALAMA		**3.16**	**1.10**

4.8.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel güven ölçeğinde çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile ilgili görüşlerini belirttiği 5 soru için elde edilen genel ortalama x=3.69 olarak belirlenmiştir. Bu değer beşli likert ölçeği ölçek aralıklarına göre **Katılıyorum** düzeyine karşılık gelmektedir. Buna göre kamu çalışanları çalıştıkları kurumda çalışma arkadaşlarına güven konusunda yeterli düzeyde bir görüşe sahiptirler diyebiliriz.

Tablo 21: Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİNDE İŞ ARKADAŞLARINA GÜVEN BOYUTU İÇİN VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMA SONUÇLARI			
	N	**ORT**	**SS**
11. Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine güvenirim.	300	3.78	1.02
12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinin en iyisini yapacaklarına güvenirim.	300	3.72	0.96
13. Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	300	3.71	1.00
14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımın işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.	300	3.76	0.91

15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum.	300	3.48	1.04
ORTALAMA		**3.69**	**0.99**

4.8.3.3. Örgüte Güven Boyutu

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel güven ölçeğinde örgüte güven boyutu ile ilgili görüşlerini belirttiği 7 soru için elde edilen genel ortalama x=2.91 olarak belirlenmiştir. Bu değer beşli likert ölçeği ölçek aralıklarına göre **Kararsızım** düzeyine karşılık gelmektedir. Buna göre kamu çalışanları çalıştıkları kurumda örgüte güven konusunda kararsız düzeyde görüşe sahiptirler diyebiliriz.

Tablo 22: Örgüte Güven Boyutu Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİNDE ÖRGÜTE GÜVEN BOYUTU İÇİN VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMA SONUÇLARI			
	N	**ORT**	**SS**
16. Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.	300	2.84	1.13
17. Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.	300	2.82	1.09
18. Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.	300	3.11	1.14
19. Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.	300	3.03	1.14
20. İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket seni ödüllendirir ve sana destek verir.	300	2.63	1.26
21. Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.	300	3.12	1.15
22. Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	300	2.82	1.23
ORTALAMA		**2.91**	**1.16**

4.9. KORELASYON ANALİZİ

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyen yönteme korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar, 2003:169). Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı "r" harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Yıldırım, 2010:102).

Kamu kurumlarında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurumdaki etik iklim ve örgütsel güven düzeyine ne düzeyde bir etki yaptığını belirlemek için yapılan korelasyon analizlerinde Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Genellikle, eğer n > 100 ve r > 0.70 ise, değişkenler arasında "güçlü ilişki" bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer r = 0.40 ile 0.70 arasında ise, "orta derecede", r = 0.20 ve 0.40 arası ise "zayıf bir ilişki" olduğu söylenir. Eğer r < 0.20 ise "ihmal edilecek ilişki" olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Tablo 23'te görüldüğü gibi yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların etik iklim algıları arasında **pozitif yönde güçlü** bir ilişki olduğu görülmektedir (r=0.771 p=0.000).

Tablo 23: Etik Liderlik ile Etik İklim Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

		ETİK LİDERLİK	ETİK İKLİM
ETİK LİDERLİK	Pearson Correlation	1	0.771 **
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	300	300
ETİK İKLİM	Pearson Correlation	0.771 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	300	300
** Korelasyon çift yönlü 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 24'te görüldüğü gibi yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel güven algıları arasında **pozitif yönde güçlü** bir ilişki olduğu görülmektedir (r=0.728 p=0.000).

Tablo 24: Etik Liderlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

		ETİK LİDERLİK	ÖRGÜTSEL GÜVEN
ETİK LİDERLİK	Pearson Correlation	1	0.728 **
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	300	300
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Pearson Correlation	0.728 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	300	300
** Korelasyon çift yönlü 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 25'te görüldüğü gibi yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların yöneticiye güven boyutu ile ilgili algıları arasında **pozitif yönde orta derecede** bir ilişki olduğu görülmektedir (r=0.670 p=0.000).

Tablo 25:Etik Liderlik ile Yöneticiye Güven Boyutu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

		ETİK LİDERLİK	YÖNETİCİYE GÜVEN
ETİK LİDERLİK	Pearson Correlation	1	0.670 **
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	300	300
YÖNETİCİYE GÜVEN	Pearson Correlation	0.670 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	300	300
** Korelasyon çift yönlü 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 26'da görüldüğü gibi yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile ilgili algıları arasında **pozitif yönde zayıf düzeyde** bir ilişki olduğu görülmektedir (r=0.349 p=0.000).

Tablo 26: Etik Liderlik ile Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

		ETİK LİDERLİK	ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN
ETİK LİDERLİK	Pearson Correlation	1	0.349 **
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	300	300
ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN	Pearson Correlation	0.349 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	300	300
** Korelasyon çift yönlü 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 27'de görüldüğü gibi yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgüte güven boyutu ile ilgili algıları arasında **pozitif yönde orta derecede** bir ilişki olduğu görülmektedir (r=0.604 p=0.000).

Tablo 27: Etik Liderlik ile Örgüte Güven Boyutu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

		ETİK LİDERLİK	ÖRGÜTE GÜVEN
ETİK LİDERLİK	Pearson Correlation	1	0.604 **
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	300	300
ÖRGÜTE GÜVEN	Pearson Correlation	0.604 **	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	300	300
** Korelasyon çift yönlü 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

4.10. REGRESYON ANALİZİ

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Basit doğrusal regresyon, bir bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilgiyi doğrusal bir modelle matematiksel olarak ortaya koyan bir yöntemdir (Kurtuluş, 1985:362).

Tablo 28'de etik liderlik ile etik iklim ilişkisini gösteren regresyon analizi görülmektedir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Bu analizde R^2 değeri %59.4 olarak bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin etik liderlik davranışları kamu kurumlarındaki etik iklim düzeyinin % 59.4'ünü tanımlayabilmektedir. Tablodaki P değerinin 0.05'den küçük olması regresyon modelinde ortaya çıkan ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 28: Etik Liderlik – Etik İklim İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary (Etik İklim)					
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**F**	**P**
1	0.771	0.594	0.593	436.550	0.000 **
	Bağımsız Değişken: ETİK LİDERLİK Bağımlı Değişken: ETİK İKLİM				

** P<0.05 düzeyinde anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 29: Etik Liderlik Ölçeğinin Beta Katsayısı

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.904	.105		8.614	**.000**
	EL_ORT	.737	.035	.771	20.894	**.000**

a Dependent Variable: EYK_ORT

Tablo 30'da etik liderlik ile örgütsel güven ilişkisini gösteren regresyon analizi görülmektedir. Bu analizde R^2 değeri 0.530 olarak bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin etik liderlik davranışları kamu kurumlarındaki örgütsel güven düzeyinin % 53.0'ünü tanımlayabilmektedir. Tablodaki P değerinin 0.05'den küçük olması regresyon modelinde ortaya çıkan ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 30: Etik Liderlik – Örgütsel Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary (Örgütsel Güven)					
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**F**	**P**
1	0.728	0.530	0.529	336.485	0.000 **
	Bağımsız Değişken: ETİK LİDERLİK				
	Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSEL GÜVEN				

** P<0.05 düzeyinde anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 31: Örgütsel Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.493	.097		15.417	.000
	EL_ORT	.597	.033	.728	18.344	.000

a Dependent Variable: ÖG_ORT

Tablo 32'de etik liderlik ile yöneticiye güven ilişkisini gösteren regresyon analizi görülmektedir. Bu analizde R^2 değeri 0.449 olarak bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin etik liderlik davranışları kamu kurumlarındaki yöneticiye güven düzeyinin % 44.9'unu tanımlayabilmektedir. Tablodaki P değerinin 0.05'den küçük olması regresyon modelinde ortaya çıkan ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 32: Etik Liderlik – Yöneticiye Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary (Yöneticiye Güven)					
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**F**	**P**
1	0.670	0.449	0.447	243.043	0.000 **
	Bağımsız Değişken: ETİK LİDERLİK Bağımlı Değişken: YÖNETİCİYE GÜVEN				

** P<0.05 düzeyinde anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 33: Yöneticiye Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.960	.147		6.544	.000		
	EL_ORT	.769	.049	.670	15.590	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: og_yonetici

Tablo 34'te etik liderlik ile çalışma arkadaşlarına güven ilişkisini gösteren regresyon analizi görülmektedir. Bu analizde R^2 değeri 0.122 olarak bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin etik liderlik davranışları kamu kurumlarındaki çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin % 12.2'sini tanımlayabilmektedir. Tablodaki P değerinin 0.05'den küçük olması regresyon modelinde ortaya çıkan ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 34:Etik Liderlik – Çalışma Arkadaşlarına Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary (Çalışma Arkadaşlarına Güven)					
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**F**	**P**
1	0.349	0.122	0.119	41.308	0.000 **
	Bağımsız Değişken: ETİK LİDERLİK Bağımlı Değişken: ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN				

** P<0.05 düzeyinde anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 35: Çalışma Arkadaşlarına Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.703	.160		16.931	.000		
	EL_ORT	.345	.054	.349	6.427	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: og_arkadas

Tablo 36'da etik liderlik ile örgüte güven ilişkisini gösteren regresyon analizi görülmektedir. Bu analizde R^2 değeri 0.365 olarak bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin etik liderlik davranışları kamu kurumlarındaki örgüte güven düzeyinin % 36.5'ini tanımlayabilmektedir. Tablodaki P değerinin 0.05'den küçük olması regresyon modelinde ortaya çıkan ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 36: Etik Liderlik – Örgüte Güven İlişkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary (Örgüte Güven)					
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**F**	**P**
1	0.604	0.365	0.363	171.589	0.000 **
	Bağımsız Değişken: ETİK LİDERLİK				
	Bağımlı Değişken: ÖRGÜTE GÜVEN				

** P<0.05 düzeyinde anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 37: Örgüte Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.389	.121		11.507	.000		
	EL_ORT	.532	.041	.604	13.099	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: og_orgut

4.11. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRMASI

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel güven düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar katılımcıların yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim durumlarına ve çalışma sürelerine göre karşılaştırılmıştır. Bu amaçla yapılan T testi ve Tek Yönlü Anova testi sonuçlarına göre katılımcıların görüşlerinde yaş ve eğitim durumu değişkenleri için gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Süresi değişkenleri için ortaya çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir: Kamu çalışanlarının yöneticilerin etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel güven algıları ile ilgili görüşlerini cinsiyetlerine göre karşılaştırmak için T testi yapılmıştır. T testi sonuçlarına göre sadece katılımcıların örgütsel güven ile ilgili görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı fark görülmüştür. Tablo 38'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kamu çalışanlarından kadınların örgütsel güven ile ilgili görüşleri (x=3.07) erkeklerin görüşlerine göre (x=2.86) anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 38: Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması

ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ CİNSİYETLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRMASINI GÖSTEREN T TESTİ SONUÇLARI					
	CİNSİYET	**N**	**ORT**	**SS**	**P**
ÖRGÜTE GÜVEN	Kadın	73	3.07	0.81	0.027 **
	Erkek	227	2.86	0.66	

** P<0.05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Kamu çalışanlarının yöneticilerin etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel güven algıları ile ilgili görüşlerini medeni durumlarına göre karşılaştırmak için T testi yapılmıştır. T testi sonuçlarına göre sadece katılımcıların yöneticiye güven ile ilgili görüşlerinde medeni durumlarına göre anlamlı fark görülmüştür. Tablo 39'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan kamu çalışanlarından bekâr olanların yöneticiye güven ile ilgili görüşleri (x=3.35) evli olanların görüşlerine göre (x=3.10) anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 39: Medeni Durumlarına Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması

ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ MEDENİ DURUMLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRMASINI GÖSTEREN T TESTİ SONUÇLARI					
	MEDENİ DURUM	**N**	**ORT**	**SS**	**P**
YÖNETİCİYE GÜVEN	Evli	222	3.10	0.90	0.035 **
	Bekâr	78	3.35	0.95	

** P<0.05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Kamu çalışanlarının yöneticilerin etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel güven algıları ile ilgili görüşlerini çalışma sürelerine göre karşılaştırmak için Tek Yönlü Anova Testi yapılmıştır. Tablo 40'ta görüldüğü gibi Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre katılımcıların genel olarak örgütsel güven algılarında ve yöneticiye güven alt boyutunda çalışma sürelerine göre anlamlı farklar bulunduğu görülmüştür. ($p<0.05$).

Tablo 40: Çalışma Sürelerine Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması

ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRMASINI GÖSTEREN ANOVA TESTİ SONUÇLARI				
	KARELER TOPLAMI	**KARELER ORTALAMASI**	**F**	**P**
ÖRGÜTSEL GÜVEN	4.813	1.604	3.835	0.010 **
YÖNETİCİYE GÜVEN	12.345	4.115	5.084	0.002 **

** P<0.05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

Tablo 41'de görüldüğü gibi katılımcıların genel olarak örgütsel güven ölçeğine verdikleri cevaplara göre, çalışma süresi 0-5 yıl olan kamu çalışanlarının örgütsel güven algıları çalışma süresi 6-12 yıl olanlara ve 13-20 yıl olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde görülmektedir ($p<0.05$). Ayrıca çalışma süresi 0-5 yıl olan katılımcıların yöneticiye güven alt boyutu ile ilgili görüşleri de çalışma süresi 6-12 yıl olanlara ve 13-20 yıl olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde görülmektedir ($p<0.05$). Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan kamu çalışanlarından çalışma süresi daha az olanların örgütsel güven ve yöneticiye güven ile ilgili

görüşleri, çalışma süresi daha fazla olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir, diyebiliriz.

Tablo 41: Çalışma Sürelerine Göre Katılımcıların Görüşlerinin Karşılaştırması

ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARI GÖSTEREN TUKEY TESTİ SONUÇLARI				
DEĞİŞKENLER	**(I) ÇALIŞMA SÜRESİ**	**(J) ÇALIŞMA SÜRESİ**	**ORTALAMALAR ARASI FARK (I-J)**	**P**
ÖRGÜTSEL GÜVEN	0-5 yıl	6-12 yıl	0.280	0.044 **
		13-20 yıl	0.335	0.018 **
		21 yıl ve üzeri	0.160	0.323
YÖNETİCİYE GÜVEN	0-5 yıl	6-12 yıl	0.445	0.015 **
		13-20 yıl	0.540	0.004 **
		21 yıl ve üzeri	0.270	0.168

** P<0.05 düzeyinde anlamlı fark ifade etmektedir.

4.12. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

Kamu kurumlarında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile kurumdaki etik iklim düzeyi ve örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 42'de özetlenmiştir.

Tablo 42: Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Sonuçlar

	HİPOTEZLER	**R**	**R^2**	**P**	**SONUÇ**
1	Yöneticilerin etik liderlik davranışları etik iklimi pozitif yönde olumlu etkiler.	0.771	0.594	0.000	Red Edilememiştir.
2	Yöneticilerin etik liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif yönde olumlu etkiler.	0.728	0.530	0.000	Red Edilememiştir.
3	Yöneticilerin etik liderlik davranışları yöneticiye güveni pozitif yönde olumlu etkiler.	0.670	0.449	0.000	Red Edilememiştir.
4	Yöneticilerin etik liderlik davranışları	0.349	0.122	0.000	Red

	çalışma arkadaşlarına güveni pozitif yönde olumlu etkiler.				Edilememiştir.
5	Yöneticilerin etik liderlik davranışları örgüte güveni pozitifi yönde olumlu etkiler.	0.604	0.365	0.000	Red Edilememiştir.

Tablo 42'de görüldüğü gibi, yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla etik iklim (R=0.771) ve örgütsel güven (R=0.728) arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin etik liderlik davranışları kurumdaki etik iklimi %59.4 oranında, örgütsel güveni ise %53.0 oranında açıklamaktadır. Etik liderlik davranışları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; etik liderlik ile yöneticiye güven boyutu (R=0.670) ve örgüte güven (R=0.604) boyutu arasında pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları kurumdaki yöneticiye güven algısını %44.9 oranında, örgüte güven algısını %36.5 oranında açıklamaktadır. Etik liderlik ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise (R=0.349) zayıf derecede bir ilişki görülmekte olup, etik liderlik davranışları kurumdaki çalışma arkadaşlarına güven algısını %12.2 oranında açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Genel anlamda " insanların davranışlarında doğru ve yanlış ya da iyi ve kötüyü neyin meydana getirdiği ve nasıl davranılması gerektiği" şeklinde tanımlanan (Sü Eröz ve Doğdubay, 2012) iş etiği kavramı örgütlerin uzun vadeli başarı elde etmelerinde belirleyici bir unsur olmuştur. Bu açıdan örgütte yöneticilerin etik liderlik davranışları çalışanların etik iklim algıları ve örgütsel güven algılarını etkileyerek örgüt kültürünün oluşmasını sağlamıştır.

Bu araştırmada etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güven düzeyine etkisi üzerine inceleme yapılmıştır. Araştırma neticesinde oluşturulan hipotezlerden aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir:

- Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların etik iklim algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgüte güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Demografik analizler sonucunda; katılımcıların yarıdan fazlasının 33 yaş üzerinde, çoğunluğunun (dörtte üçü) erkek olduğu ve yine çoğunluğunun (dörtte üçü) evli olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına bakıldığında büyük bir kısmının iki yıllık üniversite mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların kurumlarında çalışma sürelerinin ise birbirlerine yakın düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güven ölçeklerinin normal dağılım testinden çıkan sonuçlarından her üç ölçeğin de normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca anket çalışmasında kullanılan tüm soruların güvenirlilik düzeyi kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Anket sorularına verilen cevapların tanımlayıcı istatistiki sonuçlarına göre;

- Kamu çalışanlarının yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermeleri konusunda kararsız düzeyde bir düşünceye sahip olduğu,
- Kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki etik iklim ile ilgili görüşlerinde kararsız oldukları, "Çalıştığım kurumun resmi, yazılı etik kuralları vardır" maddesinde ise katıldıkları,
- Kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumda yöneticiye güven konusunda kararsız düzeyde görüşe sahip olduğu,
- Kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumda çalışma arkadaşlarına güven konusunda yeterli düzeyde bir görüşe sahip olduğu,
- Kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumda örgüte güven konusunda kararsız düzeyde görüşe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın korelasyon analizi sonucuna göre elde edilen bulgular:

- Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların etik iklim ve örgütsel güven algıları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu,
- Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların yöneticiye güven ve örgüte güven boyutu ile ilgili algıları arasında pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu,
- Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile ilgili algıları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda etik liderlik davranışı ile etik iklim ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca etik liderlik davranışı ile örgütsel güvenin düzeyleri olarak belirtilen yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel güven düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada T testi ve Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre katılımcıların görüşlerinde yaş ve eğitim durumu değişkenleri

için gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Kamu çalışanlarının yöneticilerin etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel güven algıları ile ilgili görüşlerini cinsiyet, medeni durum açısından karşılaştırmak için T testi yapılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan kamu çalışanlarından kadınların örgütsel güven ile ilgili görüşleri erkeklerin görüşlerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarından bekâr olanların yöneticiye güven ile ilgili görüşleri evli olanların görüşlerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde çıkmıştır.

Kamu çalışanlarının yöneticilerin etik liderlik davranışları, etik iklim ve örgütsel güven algıları ile ilgili görüşlerini çalışma sürelerine göre karşılaştırmak için Tek Yönlü Anova Testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarından çalışma süresi daha az olanların örgütsel güven ve yöneticiye güven ile ilgili görüşleri, çalışma süresi daha fazla olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Sonuç olarak; etik ilkelerin yönetici davranışlarını şekillendirerek çalışanların etik iklim ve örgütsel güven algıları üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Literatür kısmından da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin etik liderlik davranışları çalışanların etik iklim algılarını ve örgütsel güven düzeylerini olumlu bir şekilde yükseltmektedir. Etik iklim ve örgütsel güven ilkelerinin hakim olduğu örgüt ortamında hem yönetici hem çalışanlar hem de örgüt arasında daha sıkı bir iletişim ve samimi ilişkiler ortaya çıkmıştır. Böylelikle çalışanların motivasyonu, işe bağlılığı, sosyal sorumluluğu, örgüte tabi olma davranışı, etik davranışları, iş tatmini, bireysel ve kurumsal performansı, etkinliği, verimliliği artarak örgütsel kalite ve süreklilik sağlanmıştır.

Çalışma sonunda önerilerimiz aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- Yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışları ile etik iklim ve örgütsel güven arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle yöneticiler bu kavramlara ilişkin hem kuramsal hem de uygulama alanında bilgilendirilmeli ve buna yönelik etik liderlik davranışları sergilemeleri sağlamalıdır.
- Yöneticilerin sahip oldukları yetkiler ve güç kaynakları çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratan zorlayıcı türde değil, daha yapıcı ve çalışan performansını artırmaya yönelik olmalıdır.
- Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının geliştirilmesi için modern yönetim anlayışları benimsenmelidir.

- Yöneticiler yol gösterici ve destekleyici olmalıdır.
- Yöneticiler sadece bilgileriyle değil, modern liderlik vasıflarını taşıyan her kesime hitap eden yöneticiler olmalıdır.
- Yöneticiler kurumsal ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmalı, bu anlayışlarını uygulamalarına yansıtmalı ve rol model olarak çalışanlarını etkilemelidir.
- Etik iklim ve örgütsel güven örgüt kültürü haline getirilmelidir.
- Çalışanların uyum halinde çalışması için uygun çalışma koşulları sağlanmalıdır.
- Yönetici ile çalışanlara hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitimler belli aralıklarla tekrar edilmelidir.
- Çalışanlar ödül ve ceza yöntemleriyle özendirilmeli veya caydırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Akbaba, Ahmet, Sarıkaya, Abdurrahman, "Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi (Van İl Örneği)", **Uluslar arası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:8, 2017 ss. 285-315.

Akbaş, Türkmen Taşer, "Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:12 (19), 2010 s. 121-137.

Akdoğan, Asuman, Demirtaş, "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", **AKÜ İİBF Dergisi** (Journal of Economics and Administrative Sciences), sayı: 1, 2014 s. 107-124.

Akkoç, İrfan, "Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi (International Journal of Alanya Faculty of Business)**, Cilt:4, Sayı:3, 2012 s. 45-60.

Aksoy, Seval, Erdil, Oya, Ertürk, Alper, " Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri",**Doğuş Üniversitesi Dergisi,** sayı:18(2), 2017 s.133-151.

Aktaş, Kadir, "Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci", **Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Sayı:1(2), 2014 ss. 22-32.

Arabikoğlu, Sema Nur, Demir, Kamile, "Okulöncesi Öğretmenlerinin Okula Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Uygulamalarına Göre İncelenmesi", **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4 Sonbahar 2014 s. 83-98.

Arıcan, Musa Kazım, "Ahlak, Etik ve Ahlak Felsefesi", **ULİSA Bülten**, İslamda Ahlak ve Etik Kavramsal ve Kuramsal Tartışmalar Seminerleri-2, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, , Nisan, 2016 ss. 11-23.

Arıkök, Mehmet, **Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2017.

Arslantaş, Cem Cenk, "Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **TİSK Akademi**, 2008/1, s. 101-117.

Arslantaş, Cüneyt, Dursun, Meral, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2008 111-128.

Aslan, Şebnem, Özata, Musa, "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:9, Sayı:17, 2009 s. 94-116.

Asunakutlu, Tuncer, "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:9, Güz 2002 s. 1-13.

Aydın, İnayet Pehlivan, **Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara, 2001.

Aydın, İnayet, **Eğitim ve Öğretimde Etik**, Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara, 2006.

Aykan, Ebru, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya, 2007 s.159-170.

Aykanat, Zafer, Yıldırım, Ali, "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, 2012 ss. 260-274.

Aytemiz Seymen, Oya, Tokgöz, Emrah, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", **Öneri Dergisi**, sayı:39, 2013 s.61-76.

Baş, Gökhan, Şentürk, Cihad, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice),** sayı:1(17), 2011 s.29-62.

Batı, Güney Ferhat, Tutar, Ercan, "Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları", **İstanbul Arel Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2016 s. 35-41.

Baytok, Ahmet, Ergen Doğanay, Fatma, "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel

İşletmelerinde Bir Araştırma" , **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 5/4, 2013 ss.105-132.

Bektaş, Çetin, Köseoğlu, Mehmet Ali, "Etik Kodlarının Yönetsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:9 sayı:2, 2007 ss.94-115.

Biçer, Mehmet, **Etik İklim, Örgütsel Öğrenme Ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,** Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye, 2017.

Bilgen, Ayşe, **Çalışanların Etik Liderlik Ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel Ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Brown, Michael E., Trevino, Linda K., Harrison, David A., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Sayı: 97, 2005 s. 117-134.

Bulutlar, Füsun, Öz Ünler, Ela , "The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace" **Journal of Business Ethics**, 2009/86 s. 273-295.

Büte, Mustafa , "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki" , **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011 s. 171-192.

Cemaloğlu, Necati, Kılınç, Ali Çağatay, "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:23, Haziran 2012 s. 132-156.

Chouaib, Afef, Zaddem, Ferid, "The Ethical Climate at Work Promoting Trust in Organizations", **RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise**, Sayı:5, 2013 ss.15-30.

Cullen, John B., Parboteeah, Praveen K., Vıctor, Bart, "The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis", **Journal of Business Ethics**, sayı:2, 2003 s.127-141.

Çakırel, Yasin, **Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi,** Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009.

Çalışkan, Abdullah, **Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda İlke Merkezli Liderlik Dönüşümünün Entelektüel Sermayeyi Geliştirme Yönelimi ve Arçelik A.Ş.'ne İlişkin Stratejik Uygulama Yönergesi**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 1999.

Çelik, Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2013.

Çevik Tekin, İlknur, Çelik, Adnan, "Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konya Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Örneği", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:15, Sayı:29, 2017 s.71-90.

Çevik, Samet, Akoğlan Kozak, Meryem, "Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Ve Hizmetkar Liderlik" **11.Ulusal Turizm Kongresi**, 2-5 Aralık 2010, Kuşadası, Editör: Yrd. Doç. Dr. Osman Eralp Çolakoğlu, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, (s.80-87)

Çevirgen, Aydın, Üngüren, Engin, "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim Ve İş Tatmini İlişkisi", **10.Ulusal Turizm Kongresi,** 21-24 Ekim 2009, Mersin, s. 273-283.

Çıraklı, Ümit, Uğurluoğlu, Özgür, Şantaş, Fatih, Çelik, Yusuf, "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama", **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:2 Sayı:2, 2014 s.53-69.

Çiçek, Berat, **Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi,** Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Malatya, 2016.

Demircan, Nigar, Ceylan, Adnan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2003 s.139-150.

Demirdağ, Gülfiz Ergin, Ekmekçioğlu, Emre Burak, "Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** sayı:17(1), 2015 s. 197-216.

Demirtaş, Özgür, **Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü**, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2013.

Derin, Neslihan, "İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sesliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:15, Sayı:30, 2017 s.51-68.

Derin, Neslihan, **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven,** Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011.

Erdirençelebi, Meral, Berrin Filizöz, "Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı:35, 2016 s. 127-139.

Erdoğan, Çetin, "Kamu Yöneticilerinin Etik Karar Verme Aşamaları", Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri 1, TODAİE, Ankara, 25-26 Mayıs 2009 s. 17-34.

Ergun Özler, N. Derya, Bozkurt Yıldırım, Hilal, "Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 5 2015 s. 163-188.

Erkmen, Turhan, Esen, Emel, "Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven İle Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi", **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2013.

Eroğluer, Kemal, Yılmaz, Özer, "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, sayı:7/1, 2015 s.280-308.

Eser, Gül, **Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi,** Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Gerçek, Merve, "Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)**, sayı:51, 2017 s. 953-963.

Gül, Hasan, "Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:10, 2006 s. 65-79.

Gül, Hasan, Gökçe, Hakan, "Örgütsel Etik ve Bileşenleri" **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2008 s. 377-389.

Gül, Hasan, İnce, Mehmet, "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2014 s.127-150.

Güler, Mürsel, Boz, Dursun, "Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık 2016, ss.489-500.

Gülsünler, Makbule Evrim, "İletişim Etiği ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı", Selçuk İletişim Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2010 ss.158-173.

Günel, Deniz, **İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Halıcı, Mustafa, Söyük, Selma, Gün, İbrahim, "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, Eylül 2015 s. 180-198.

Halis, Muhsin, Gökgöz, Gülsüm Savcı, Yaşar, Özlem, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı:17, 2007 s. 187-205.

Hayatoğlu, Özgür, **Etik İklimin; Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2010.

Helvacı, Mehmet Akif, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", **ZfWT/Zeitschriftfürdie Welt der Türken Journal of World of Turks**, Cilt:2, Sayı:1, 2010 s. 391-410.

İslamoğlu, Güler, Birsel, Melek, Börü, Deniz, **Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)**, İnkılap Kitapevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul, 2007.

Kahveci, Hakkı, Aypay, Ahmet, "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 13(1), 2012 ss.19-42.

Kalemci Tüzün, İpek "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007 s.97-113.

Kaplan, Metin, **Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.

Karababa, İ. ve diğerleri, **Etik, Ahlak ve Meslek İlkeleri**, TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası. Şafak Organizasyon Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara, 2004, http://www.emo.org.tr/ekler/4affa4f6b27df04_ek.pdf Erişim tarihi:10.10.2017.

Karabekir, Münire, Akçay, Abdülkadir, Özhasar, Bayram, " Kamu çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri İle İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2016 s. 131-139.

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler**, Nobel Akademik Yayıncılık, 26.Basım, Ankara, 2014.

Keser, Sıtar ve Kocabaş, İbrahim (2014)," İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması",**Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:20, Sayı:1, 2014 ss:1-22.

Kesimli, İffet, "Liderlik Davranış Türleri", **Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt:2, Sayı:1, 2013 ss. 1-10.

Kesken, Jülide, Ayyıldız, Nazlı Ayşe, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik", **Ege Akademik Bakış**, Sayı:8(2), 2008 ss. 729-754.

Kılıç, Gülay, **Belediyelerde Etik İklimin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi (Bakırköy-Beylikdüzü-Büyükçekmece-Küçükçekmece Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Kılınç, Mustafa, "Yeni Bir Yaklaşım: İlke Merkezli Liderlik", (Erişim) http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-911/yeni-bir-yaklasim-ilke-merkezli-liderlik.html, 31 Aralık 2017.

Kıranlı, Semra, İlğan, Abdurrahman, "Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 8(14), 2007 s.150-162.

Koç, Hakan, Yazıcıoğlu, İrfan, "Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:12(1), 2011 s.46-57.

Konuşkan, Müveddet, **Dört Kutsal Kitap Ve Yaratılış Felsefesi Çerçevesinde, Fütüvvet Devri ve Ahilik Teşkilatından Günümüze Etik: Muhasebe Etik Kuralları Açısından Karşılaştırmalı Bir Analiz**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2016.

Korkmaz, Oya, "Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven", **The Journal of Academic Social Science Studies**, sayı:58, 2017 s. 437-454.

Kurtuluş, Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1985.

Mumcu, Ahmet, Döven, Musa Said, "Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **İş Ahlaki Dergisi**, Sayı:9(1), 2016 s. 113-152.

Omarov, Azad, **Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

Öğüt, Adem, Kaplan, Metin, "Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı:30, 2011 s.191-206.

Özarallı Kömürcüoğlu, Nurdan, Uslu, Tuna, "İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 2009 s. 578-584.

Özcan, Rafet, "Etik ve Tanımı 1" http://rafetozcan2.blogspot.com.tr/2013/09/etik-ve-tanimi.html-Erişim tarihi:10.10.2017.

Özdamar, Kazım, **Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Kaan Kitabevi Yayıncılık, Eskişehir, 2003.

Özdaşlı, Kürşat, Yücel, Serkan, "Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2010/1 s. 67-83.

Özen, Fatmanur, Durkan, Elif, "Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Öğretmenlik Meslek Etiği Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:22, Sayı:4, 2016 ss: 593-627.

Özlem, Doğan, **Etik Ahlak Felsefesi Bütün Eserlerine Doğru-12**, İnkılâp Yayınları, İstanbul, 2004.

Palalar Alkan, Deniz, "Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:38, 2015/1, ss. 109-121.

Polat, Soner, **Örgütsel Güven**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2009.

Resick, Christian J., Hanges, Paul J., Dickson, Marcus W., Mitchelson, Jacqueline K., "A Cross Cultural Examination Of The Endorsement Of Ethical Leadership." **Journal of Business Ethics**, No:63, 2006 ss.345-359.

Sağır, Mahmut, Tutkun, Burak, "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Öz Yeterliği Arasındaki İlişki", **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 2, 2017 ss.44-68.

Savran, Güzin, **Etik İklim Ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması,** Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Sü Eröz, Sibel, Doğdubay, Murat, "Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:27, Sayı:1, 2012 ss.133-157.

Şahin, Bayram, Dündar, Tuba, "Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbıng) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt:66,sayı:1, 2010 s.129-159.

Şener Pars, Melek, **Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisan Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 2017.

Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, "Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgüt'ünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi", **Polis Dergisi,** sayı:34, 2003 s. 312-316.

Tabachnick, Barbara G.,Fidell, Linda S., **Usıng Multıvarıate Statıstıcs (Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı,** Çev. Edit. Mustafa Baloğlu, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.

Taner, Bahar, Elgün, Rıza Feridun, "Çalışanların Etik İklim Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:24, Sayı:1, 2015 s. 99-114.

Taşkın, Feyza, Dilek, Roşan, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, sayı:1, 2010 s. 37-46.

Teyfur, Mehmet, Beytekin, Osman Ferda, Yalçınkaya, Münevver, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,** sayı:21, 2013 s. 84-106.

Tiryaki Şen, Hanife, Taşkın Yılmaz, Feride, "Hemşirelik ve Etik Karar Verme Süreci", **Aralık-Ocak-Şubat 2012-2013 tarihli Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi**, Sayı:25, Kış, 2013 s. 94-97.

Tonus, H.Zümrüt, Oruç, İlke, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi", **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, 2012 s. 149-181.

Trevino, Linda K., Weaver, Gary R. ve Reynolds, Scott J., "Behavioral Ethics in Organizations: A review", **Journal of Management**, Vol:32, No:6, 2006 ss. 951-990.

Tuna, Muharrem, Yeşiltaş, Murat, "Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2014 Bahar ss.105-117.

Turhan, Muhammed, **Genel ve Mesleki Lise Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007.

Tutkun, Burak, **Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Öz Yeterliliği Arasındaki İlişki,** Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2017.

TÜSİAD, **Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik, Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar,** TÜSİAD Yayınları, Cilt:1, İstanbul, 2005.

Uğurlu, Celal Teyyar, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 36, Sayı: 2, 2012 ss. 203-213.

Uğurlu, Celal Teyyar, Sincar, Mehmet, Çınar, Kerem, "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi", **Erzurum Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:15 Sayı:1, 2013 ss. 266-281.

Ürü Sanı, F.Oben, Çalışkan, Sezer Cihan, Atan, Özlem, Yozgat, Uğur, " Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma" **Ege Akademik Bakış**, Cilt:13, Sayı:1, 2013 ss. 63-82.

Üstün, Ferda, Kılıç, Kemal Can, "Örgüte Duyulan Güvenin Örgütsel Yenilik Yönelimi ve Risk Alma Davranışı Üzerine Etkisi", **Ömer Halisdemir Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt:10, Sayı:2, 2017 s.228-238.

Van Sandt, Craig V.,Shepard Jon M., Zappe Stephen M. "An Examination of the Relationship Between Ethical Work Climateand Moral Awareness", **Journal of Business Ethics,** 2006/68 ss. 409–432.

Victor, Bart, Cullen, John B., "The Organizational Basis Of Ethical Work Climates" **Administrative Science Qarterly,** 1988:33(1), ss. 101-125.

Yağmur, Ali, **Etik Liderliğin Ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi: Ampirik Bir Çalışma,** Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze, 2013.

Yaman, Adem, "İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik", **Denetişim Dergisi,** Sayı:5, 2010 ss. 9-16.

Yeşil, Salih, Mavi, Yüksel, Ceyhan, Sümeyra, "Etik İklim Algısı ve Bireysel Sonuçlar Üzerine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** sayı:51, 2017 s.19-38.

Yeşiltaş, Murat, **Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama,** Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012.

Yılmaz, Ercan, **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi,** Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,2006.

Yıldırım, Ali, **Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010.

http://kisi.deu.edu.tr/oguz.sarvan/Meslek%20Eti%C4%9Fi%20Ders%20Notlar%C4%B1.pdf-Erişim:10.10.2017).

http://www3.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/sgb/dosyalar/etik_guzelsozler Erişim:10.10.2017

EK-1

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,
Bu anket çalışanların etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güven düzeyine etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu çalışma sonuçlarının bilime katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu nedenle ankete vereceğiniz içten ve samimi cevaplar için teşekkür ederiz.

1.Yaşınız ? a) 18-24 b)25-32 c) 33-41 d) 42 yaş ve üstü

3. Medeni Durumunuz? a) Evli b) Bekar c)Dul

2.Cinsiyetiniz ? a) Kadın b) Erkek

4. Eğitim Durumunuz ? a) İlköğretim b) Lise ve dengi c) Önlisans d) Lisans e) Lisansüstü

5. İş hayatınızda çalışma süreniz? a) 0-5 yıl b)6-12 yıl c) 13-20 yıl d) 20 yıl üstü

	Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olan cevaba göre ilgili kutuyu (x) şeklinde doldurunuz.	1-Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar					
2	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.					
3	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
4	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleri ile yakından ilgilenirler					
5	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli karar verirler.					
6	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
7	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini önemserler					

8	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.					
9	Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.					
10	Bu kurumda yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir? Diye sorarlar.					
1	Çalıştığım kurumun resmi, yazılı etik kuralları vardır.					
2	Kurumum tepe yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeyeceğinin bilinmesi sağlamıştır.					
3	Çalışanların dürüst davranışlar sergilemesine rehberlik edecek, liderlik niteliği taşıyan kişiler vardır.					
4	Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.					
5	Çalıştığım işletmenin etik kuralları tavizsiz bir şekilde uygulanır.					
6	Etik ilkeler kurum politikaları ile desteklenmektedir.					
7	Çalıştığım kurumda çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlarına iten bir durum yoktur.					
8	Çalıştığım kurumda bir çalışan kendi çıkarı olan bir davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.					

LÜTFEN ARKA TARAFA GEÇİNİZ

	Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olan cevaba göre ilgili kutuyu (x) şeklinde doldurunuz.	1-Hiç Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum					
2	Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum					
3	Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum					
4	Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum					
5	Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır					
6	Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir					
7	Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum					
8	Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca güveniyorum					

9	Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum					
10	Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor					
11	Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine güvenirim					
12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyisini yapacaklarına güvenirim					
13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar					
14	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımın işimi zorlaştırmayacağına güvenirim					
15	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum					
16	Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor					
17	Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor					
18	Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor					
19	Çalıştığım kurum bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum					
20	İşini iyi yaparsan çalıştığım şirket seni ödüllendirir ve sana destek olur					
21	Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor					
22	Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim					

EK-2

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

- İsim : Hatice DİREK
- Doğum Yeri : Keskin/KIRIKKALE
- Doğum Tarihi : 01.02.1986
- Uyruğu : T.C.
- Medeni Durumu : Evli
- Mail Adresi : htcvsk@gmail.com
- Telefon Numarası : 0536 286 26 77

İŞ TECRÜBELERİ

- 2011- Kırıkkale Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü (Kırıkkale)
- 2010-2011 Akşehir Sosyal Güvenlik Merkez Müdürlüğü (Konya)

ÖĞRENİM DURUMU

- Kırıkkale Üniversitesi İşletme Bölümü Tezli Yüksek Lisans- Tez Aşaması
- Anadolu Üniversitesi İlahiyat Bölümü –Devam Ediyor-2016
- Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü-Lisans-2005-2009
- Kırıkkale Lisesi-2001-2004
- Hürriyet İlköğretim Okulu-1992-2001