

**T.C.  
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA  
VE  
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hilal KASABALIGİL**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Belgin BAHAR**

**Haziran 2023**

**T.C.  
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA  
VE  
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hilal KASABALIGİL**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Belgin BAHAR**

**Haziran 2023**

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bana yol gösteren, yönlendiren, destekleyen, motive eden ve ders sürecinde de kendisinden çok şey öğrendiğim kıymetli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Belgin BAHAR'a gösterdiği sabır, anlayış ve destekleri için çok teşekkür ederim.

Beni akademi konusunda cesaretlendiren, motive eden ve destekleyen sevgili ailem Dr. Aslı Kasabalıgil ve Dr. Ajlan Kasabalıgil'e, tüm eğitim hayatım süresince beni destekleyen Babam'a ve Annem'e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak beni her vakit ve koşulda destekleyen, sevgisini eksik etmeyen, yardım eden, asla yalnız bırakmayan ve en zor anlarda dahi elimi tutan sevgili eşim Vakur Kasabalıgil'e gösterdiği anlayış ve sevgi için çok teşekkür ederim.

**İstanbul, 2023**  
**Hilal Ksabahgil**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
RÉSUMÉ .....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÖZET .....	xi
1.GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI .....	4
2.1. Liderlik .....	4
2.1.1. Liderlik Ve Yöneticilik Arasındaki Fark.....	8
2.1.2. Liderlik Tarzlari.....	9
2.1.2.1. Otokratik Liderlik.....	10
2.1.2.2. Karizmatik Liderlik .....	10
2.1.2.3. Katilimci (Demokratik) Liderlik .....	11
2.1.2.4. Tam Serbesti Sağlayan Liderlik (Laissez - Faire) .....	11
2.1.2.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	11
2.1.2.6. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik.....	12
2.1.2.7. Etik Liderlik.....	12
2.2. Etik Liderlik.....	14
2.2.1. Etik.....	14
2.2.2. Etik Liderlik.....	16
2.2.3. Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Sonuçları .....	22
2.3. Motivasyon .....	24
2.4. İş Tatmini.....	27
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	30
3.1. Araştırmanın Amacı.....	30
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları.....	30
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	31
3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği .....	31
3.3.2. Motivasyon Ölçeği.....	31
3.3.3. İş Tatmini Ölçeği .....	31
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	31
Etik Liderlik ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki .....	32

Etik Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	34
3.5. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemleri .....	37
4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR.....	38
4.1. Sosyo-demografik Analiz .....	38
4.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri ve Betimleyici İstatistik analizi .....	41
4.3. Korelasyon Analizi .....	49
4.4. Regresyon Analizi .....	50
4.5. Değişkenlerin Demografik Özelliklere göre farklılıklarının Test Edilmesi	52
4.6. Hipotez sonuçları .....	61
5.TARTIŞMA VE SONUÇ .....	63
5.1. Kısıtlar ve Gelecekteki Araştırmacılara Öneriler .....	65
Kaynakça .....	67
Ek 1 anket formu .....	74
Özgeçmiş .....	80
Tez Onay Sayfası.....	

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....35



## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Etik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	19
Tablo 2.2. İş Tatmini Tanımları .....	28
Tablo 4.1. Cinsiyet .....	38
Tablo 4.2. Yaş .....	39
Tablo 4.3. Medeni Durum.....	39
Tablo 4.4. Eğitim Durumu .....	40
Tablo 4.5. Çalışma Hayatındaki Toplam Süre .....	40
Tablo 4.6. Çalışılan Bölüm .....	41
Tablo 4.7. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 4.8. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Testi.....	43
Tablo 4.9. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	44
Tablo 4.10. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	44
Tablo 4.11. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	46
Tablo 4.13. Etik Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini Ölçeklerinin Toplam Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu .....	48
Tablo 4.14. Ölçeklerin Normallik Analizi .....	49
Tablo 4.15. Kişilerin Motivasyonlarına Bağlı Olarak Etik Liderlik Davranışı Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin Spearman's Rho Korelasyon Analizi İle Karşılaştırılması .....	50
Tablo 4.16. Kişilerin İş Tatminine Bağlı Olarak Etik Liderlik Davranışı Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin Spearman's Rho Korelasyon Analizi İle Karşılaştırılması .....	50
Tablo 4.17. Etik Liderlik Davranışının Motivasyon ve İş Tatminine Olan Etkisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	51
Tablo 4.18. Etik Liderlik Davranışının İş Tatminine Olan Etkisi Üzerinde Motivasyonun Aracılık Etkisi .....	51
Tablo 4.19. Cinsiyete Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması .....	52
Tablo 4.20. Yaş Grubuna Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması.....	53
Tablo 4.21. Medeni Duruma Göre Etik Liderlik, Motivasyon Ve İş Tatmininin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması .....	54
Tablo 4.22. Tamamlanılan En Yüksek Eğitim Aşamasına Göre Etik Liderlik, Motivasyon Ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması.....	56
Tablo 4.23. Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması .....	57
Tablo 4.24. Çalışılan Bölüme Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması.....	59
Tablo 4.25. Hipotez Sonuçları Tablosu.....	61

## RÉSUMÉ

### L'EFFET DU LEADERSHIP ÉTHIQUE SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Les ressources humaines sont les plus importantes et les plus difficiles à remplacer pour une organisation. Dans ce contexte, la motivation des ressources humaines et l'augmentation de leur niveau de satisfaction se traduisent par de nombreux résultats positifs pour l'organisation. La motivation des employés se traduit par des performances accrues, ce qui facilite la réalisation des buts et objectifs de l'organisation, tandis que les employés dont la satisfaction au travail est accrue réagissent en améliorant leurs performances et en développant un comportement citoyen au sein de l'organisation. L'augmentation de la motivation et de la satisfaction professionnelle des salariés ne peut être obtenue uniquement par des récompenses matérielles. C'est pourquoi les employés doivent être guidés par un comportement qui aura un effet positif sur leur état émotionnel. Il est essentiel d'avoir une relation honnête et digne de confiance avec l'employé, d'entendre sa voix, de le soutenir et de créer un environnement où le bon comportement sera toujours appliqué et encouragé dans les processus de prise de décision. Ce type de leadership est obtenu grâce à un leadership éthique qui se concentre sur le facteur éthique. L'examen de la littérature montre qu'il n'y a pas assez de recherches sur le comportement éthique des dirigeants en ce qui concerne le facteur humain, qui est le capital le plus important des organisations. Compte tenu de l'importance du style de leadership dans les organisations à cet égard, la nature de l'étude émerge.

L'objectif de cette étude est de tester l'effet du comportement éthique des dirigeants sur la motivation des employés et la satisfaction au travail et de déterminer si la motivation a un effet médiateur. Dans ce contexte, la littérature pertinente a été examinée, puis le modèle de recherche et les hypothèses ont été proposés. Dans le cadre de la recherche, des données ont été collectées auprès d'employés du secteur privé opérant en Turquie, y compris des participants (N= 229) ayant des antécédents différents tels que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle et d'autres informations démographiques. Dans le cadre de l'objectif de l'étude, des questions relatives aux informations démographiques, au leadership éthique, à la motivation et à la satisfaction au travail ont été posées aux participants à l'aide des échelles appropriées. Les résultats des données obtenues à partir de l'enquête ont été analysés à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics 26.0. Des analyses de fréquence, des tests de fiabilité et de normalité de Kolmogorov-Smirnov, des analyses de corrélation de Spearman et de régression multiple, le test de Kruskal Wallis, le test U de Mann Whitney ont été effectués pour l'analyse des caractéristiques sociodémographiques.

Toutes ces analyses ont permis de conclure que le comportement de leadership éthique a un effet significatif et positif sur la motivation et la satisfaction au travail. L'analyse de l'effet médiateur de la motivation sur la satisfaction au travail du comportement de leadership éthique a permis de conclure que la motivation a un effet médiateur. Tous ces résultats corroborent la littérature. C'est pourquoi les hypothèses "le leadership éthique affecte positivement la motivation", "le comportement de leadership éthique affecte positivement la satisfaction au travail" et "le comportement de leadership éthique a un effet médiateur de la motivation sur la satisfaction au travail" sont acceptées.

**Mots-clés : Leadership, leadership éthique, motivation, satisfaction au travail**



**ABSTRACT****THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE  
MOTIVATION AND JOB SATISFACTION**

Human resources are the most important and hardest to replace for an organization. In this context, motivating human resources and increasing their satisfaction level leads to many positive organizational outcomes. Motivating employees leads to higher performance, which facilitates the achievement of organizational goals and objectives, while employees whose job satisfaction has increased respond by improving their performance and developing organizational citizenship behaviors. Increasing the motivation and job satisfaction of employees cannot be achieved only through material rewards. For this reason, employees should be led with a behavioral style that will have a positive effect on their emotional state. It is essential to have an honest and trustworthy relationship with the employee, to hear the employee's voice, to support the employee and to create an environment where the right behavior will always be applied and encouraged in decision-making processes. This type of leadership is achieved through ethical leadership that focuses on the ethical factor. When the literature is examined, it is seen that there is not enough research on ethical leadership behavior on the human factor, which is the most important capital of organizations. Considering the importance of leadership style in organizations in this regard, the nature of the study emerges.

The purpose of this study is to test the effect of ethical leadership behavior on employee motivation and job satisfaction and whether motivation has a mediating effect. In this context, the relevant literature was reviewed and then the research model and hypotheses were put forward. Within the scope of the research, data were collected through a questionnaire survey from private sector employees operating in Turkey, including participants (N= 229) with different backgrounds such as gender, age, education level, work experience, and other demographic information. For the purpose of the study, questions related to demographic information, ethical leadership, motivation and job satisfaction were asked to the participants using the relevant scales. The results of the data obtained from the survey were analyzed with IBM SPSS Statistics 26.0 program. Frequency analysis, reliability and Kolmogorov-Smirnov normality tests, Spearman correlation and multiple regression analysis, Kruskal Wallis test, Mann Whitney U test were performed for the analysis of socio-demographic characteristics.

As a result of all these analyses, it was concluded that ethical leadership behavior has a significant and positive effect on motivation and job satisfaction. As a result of the analysis of the mediating effect of motivation on job satisfaction of ethical leadership behavior, it was concluded that motivation has a mediating effect. All these results support

the literature. For this reason, the hypotheses "ethical leadership positively affects motivation", "ethical leadership behavior positively affects job satisfaction" and "motivation has a mediating effect on the job satisfaction of ethical leadership behavior" are accepted.

**Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Motivation, Job Satisfaction**



## ÖZET

### ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

İnsan kaynağı bir örgüt için en önemli ve yeri doldurulması en zor kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütün insan kaynağını motive etmesi ve tatmin düzeyini artırması birçok olumlu örgütsel çıktıya neden olmaktadır. Çalışanların motive olması daha yüksek performans göstermelerine, bu da örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlarken iş tatmini artırılan çalışanlar performanslarını iyileştirerek ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirerek karşılık vermektedirler. Çalışanların motivasyon ve iş tatminlerini arttırmak sadece maddi ödüllerle sağlanamamaktadır. Bu nedenle çalışanların duygu durumlarına olumlu yönde etki gösterecek bir davranış biçimi ile liderlik edilmelidir. Çalışan ile dürüst ve güvenilir bir ilişki içerisinde olmak, çalışanın sesini duymak, onu desteklemek ve karar verme süreçlerinde her zaman doğru olan davranışın uygulanacağı ve teşvik edileceği bir ortam yaratmak elzemdir. Bu liderlik şekli etik faktörünü odağa alan etik liderlik ile olmaktadır. Literatür incelendiğinde etik liderlik davranışının örgütlerin en önemli sermayesi olan insan faktörü üzerinde yeterli araştırma olmadığı görülmüştür. Bu konuda örgütlerde liderlik tarzının önemi de göz önüne alındığında çalışmanın mahiyeti ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı etik liderlik davranışının çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini ve motivasyonun aracılık etkisi olup olmadığını sınınamaktır. Bu kapsamda ilgili literatür taranmış ardından araştırma modeli ve hipotezleri ortaya koyulmuştur. Araştırma kapsamında aralarında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi, ve diğer demografik bilgiler gibi farklı geçmişlere sahip katılımcıların (N= 229) olduğu, Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından anket çalışması yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında demografik bilgiler, etik liderlik, motivasyon ve iş tatminine ilişkin sorular katılımcılara ilgili ölçekler kullanılarak yöneltilmiştir. Anket çalışmasından elde edilen verilerin sonuçları, IBM SPSS Statistics 26.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında sosyo-demografik özelliklerin analizi için frekans analizleri, güvenilirlik ve Kolmogorov-Smirnov normallik testleri, Spearman korelasyon ve çoklu regresyon analizi, Kruskal Wallis testi, Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu analizler sonucunda etik liderlik davranışının motivasyon ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki motivasyonun aracılık etkisi analizi sonucunda motivasyonun aracılık etkisi bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen tüm bu

sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Bu sebeple “etik liderlik motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir”, “ etik liderlik davranışını iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir” ve “etik liderlik davranışının iş tatmini üzerinde motivasyonun aracılık etkisi bulunmaktadır” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini**



## 1. GİRİŞ

İnsan kaynağı bir örgüt için en önemli varlıktır. Örgütün sahip olduğu maddi sermaye, üretim kapasitesi, yetenekleri, sahip olduğu teknoloji ve diğer maddi olmayan sermayeler çalışanlar ile daha önemli bir hale gelmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşmasındaki en önemli unsur olan insan kaynağını yönlendirmenin en etkili yollarından biri etkin liderlik davranışları ile motive olmalarını sağlamaktır (Yeşil, 2016). Bu nedenle çalışanların duygu durumları ve psikolojileri örgüt için kritik önem arz etmektedir (Doğan ve Aslan, 2018). Bu bağlamda çalışanların performansı, örgütün başarısına direkt olarak etki etmektedir. Bu nedenle çalışan motivasyonunu ve çalışanın iş tatminini sağlamak günümüz iş hayatının en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir.

Kanungo (2001) örgütsel liderlerin, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak adına insan kaynağını ve diğer maddi kaynaklarını örgütlediği, etkilediği, yönettiği ve denetlediğini belirtmiştir. Bu bağlamda liderliğin, yöneticilerin örgüt içerisinde çalışan davranışını etkilemeye ve yönlendirmeye olanak sağladığı belirtilebilir. Her örgüt liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Yazında yer alan yönetim çalışmalarının pek çoğu, yöneticilerin örgütsel yapılanmaların tüm basamaklarında, örgüt başarısı ile alakalı çalışan davranışları üzerindeki etkisini dikkatle incelemiştir (Bıyık, Şimşek ve Erden, 2017). Bu nedenle liderlik ile ilgili konular yazında çalışılan önemli konulardan biri olarak görülmektedir.

Günümüzün her an değişmekte ve gelişmekte olan dinamik iş dünyasında liderler, geçmişte olduğundan daha çok etik davranışlar sergilemek durumundadırlar. Liderler, içerisinde buldukları örgütte yer alan diğer kişilerin de aynı şeyi yapabilmesi için günlük konuşmalarında, eylemlerinde, kararlarında ve davranışlarında en yüksek ahlaki

standartları ve etik davranışı sergilemelidir (Toor ve Ofori 2009). Etik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, çalışanların davranışlarını etik davranma yönünde şekillendirebilmektedirler (Ayan, 2015). Liderlerin yapılan iş özelinde etik davranışları, hem örgütün performansı hem de çalışanların davranışları konusunda büyük etkide bulunmaktadır.

Etik liderlik davranışı pek çok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Etik liderliğin, liderlik olgusunun doğası itibari ile çalışanlarının düşüncelerini, duygu durumlarını etkileme ve bu yolla çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını etkileme gücü bulunmaktadır. Bu nedenle liderlerden etik davranmaları ve çalışanlarına kendilerini açık bir şekilde ifade etmeleri beklenmektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012).

Etik liderlik ve çalışan davranışı ile ilgili eğitim, turizm, bankacılık ve sağlık gibi bir çok sektör özelinde çalışmalar yapılmış, etik liderlik davranışı örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini ve motivasyon gibi değişkenlerle incelenmiştir (Çelik, Dedeoğlu ve İnanır 2015, Toor ve Ofori 2009). Ayrıca, pek çok araştırma, etik liderliğin çalışanların davranışları üzerinde olduğu kadar örgütün performansı üzerinde de olumlu etkileri olduğunu göstermiştir (Trevino vd., 2003; Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Liderler, etik liderlik davranışı gösterdikleri durumlarda çalışanları üzerinde istenilen davranışı gerçekleştirmeleri konusunda da etkili olmaktadır (Brown vd. 2005, Akdoğan ve Demirtaş 2014).

Literatürde etik liderlik davranışının çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkisinin sistematik bir düzlemde incelenmesi hususunda çok az çalışma olduğu gözlemlenmektedir. Literatür incelendiğinde araştırmacıların, etik liderlik kavramını birçok kez örgütsel bağlılık, etik iklim, örgütsel adalet ve performans gibi konularla incelediği görülmektedir (Aksoy Kürü ve Aksoy, 2021). Bu çalışmada etik liderlik davranışının daha önce yapılmış çalışmalarda olduğu gibi sadece örgütsel boyuttaki etkileri değil, örgütün en önemli birimi olan bireyler yani çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir. Literatürde etik liderlik davranışının motivasyon üzerindeki etkisi üzerine az sayıda çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedende bu çalışmada, çalışmanın

ana konusu olan etik liderlik, çalışanların içsel motivasyonu ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın temel amacı Türkiye’de faaliyet gösteren organizasyonlardaki yönetici ve liderlerin etik liderlik davranışı göstermelerinin, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini nasıl etkilediğini araştırmaktır.

Çalışma kapsamında ilk önce kavramsal çerçeve oluşturularak ilgili literatür ele alınmış, liderlik, etik liderlik motivasyon ve iş tatmini konuları ortaya koyulmuştur. Çalışmanın bir sonraki bölümünde ise araştırmanın metodolojisi belirlenmiş, hipotezler oluşturulmuş ve araştırma modeli ortaya koyulmuştur. Ardından araştırma kapsamında yapılan anket çalışması yardımı ile toplanan verilerin sosyo-demografik analizleri, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamak amacı ile yapılan korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır. Çalışmanın son bölümünü ise tartışma ve sonuç kısmı oluşturmaktadır. Çalışmanı Anket çalışmasından elde edilen sonuçlar IBM SPSS Statistics 26.0 programı ile analiz edilmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. LİDERLİK

Liderlik kelimesi kökeni itibari ile “yol gösterme”, “kılavuzluk etme” fiillerinden türemiş olup, “kılavuz”, “önder” anlamına gelmektedir. Liderlik kavramı insanlık tarihi ile var olan ve çağlar boyu insanlığın gelişimi ile birlikte gelişim göstermiş bir kavramdır. İnsan sosyal bir varlık olması dolayısı ile bir grup içerisinde var olmak istemektedir. Bu nedenle insanlık, tarih boyunca bir topluluk içerisinde yaşama eğilimi göstermiş ve bu eğilim de topluluğun yönetilmesine ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir liderin varlığına dair bir ihtiyaç doğurmuştur (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Küçüközkan, 2015). Liderlik kelimesinin tarihi 1300’lü yıllara kadar uzanmasına rağmen liderlik kavramına ancak 19. yy. başlarında İngiliz parlamentosunu konu alan yazılarda rastlanmaktadır (Uzun, 2005). Bu bağlamda liderlik kavramı tarihte ilk olarak askeri, siyasi ve dini alanlarda kullanılmıştır. Liderlik kavramı sanayi devriminin gerçekleşmesi sonucunda yani 19. yüzyılın ikinci yarısı itibari ile örgütsel boyutta da ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008).

İnsanlığın başlamasından bu yana liderlik kavramı dönem, yer, zaman ve şartlara bağlı olmaksızın varlığını sürdürmüştür ve sürdürmeye de devam edecektir. Tüm bu koşullar düşünüldüğünde değişen durumlara ve çevresel faktörlere karşı insanlık liderleri değişen ve gelişen şartlarına göre tanımlamıştır. (Buluç, 1998). Bu nedenle literatürde liderlik kavramı, davranış biçimi, kişilik özelliği veya bir mevkiinin niteliği olarak farklı bakış açılarına göre farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Yetim, 1996)

Araştırmacılar için liderlik kavramının tanımını yapmak zor ve vakit alan bir süreç olmuştur. Liderlik ile ilgili yıllardan beri birçok araştırmacı tarafından çok fazla çalışma,

araştırma yapılmıştır ve hala yapılmaya da devam edilmektedir. Bu çalışmalar, liderlik konusunda değişik bakış açıları geliştirilmesine neden olmuş ve tüm bu çalışmalar sonucunda ortak bir liderlik tanımı yapılamamış, ve çeşitli tanımlar ortaya konulmuştur. Bu tanımların ortak noktaları ise liderliği bir süreç, davranış ve birilerini bir işi yapma amacı ile motive etme ve harekete geçirmeleri olarak tanımlamaları olmuştur (Ciulla, 2004).

Çekmecelioğlu (2014)'na göre liderlik takipçi ve lider arasında gerçekleşen dinamik bir iletişim sürecidir. Liderlik sadece liderin davranışları değil, takipçilerin davranışlarının da bir sonucudur. Bu bağlamda liderlik, motivasyon, iletişim ve kişilerarası ilişkiler süreçleri ile ilgilidir. Aynı şekilde Burns'e göre de liderlik süreci liderin takipçilerinden, takipçilerin de liderden etkilendiği çift yönlü bir etkileşim sürecidir (Yukl, 1989). Buluç (1998), liderliği içinde bulunduğu toplumun veya örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için ortaya çıkan, içinde bulunduğu topluluktaki diğer bireylerden daha farklı, daha yüksek bilgi düzeyine sahip, daha yetenekli kişiler olarak tanımlamıştır. Ayar (2022)'a göre bir liderde olması gerekli olan üç özellik bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- Amaçlara ulaşmak,
- Değişim odaklı olmak,
- İnsanları etkileme yeteneğine sahip olmaktır.

Liderler örgütsel hedeflere ulaşma konusunda örgüt için kritik önem arz etmektedir. Bu bağlamda liderliğin verimliliğin maksimize edilmesine yardımcı olan ve örgüt politikalarını çalışanlara bildirmekle mükellef, planları uygulamaya koyma konusunda yönergeler oluşturan bir konumda bulunduğu söylenebilir (Gün ve Aslan, 2018; Önen ve Kanayran, 2015). Bu konum itibari ile liderler, örgüt içerisinde farklı amaç ve hedeflere sahip olan kişileri ortak bir hedefe yönelik çalışmaya teşvik eden kişidir. Tüm bu tanımlamaları destekler şekilde Kanungo ve Mendonca (1998) lideri “örgüt içerisindeki birliği oluşturan ruh” olarak tanımlanmaktadır ve gerçek liderin bulunmadığı örgütleri dalgalı bir denizde yolunu bulmaya çalışan gemiye benzetmektedir. Bu nedenle liderin varlığı örgüt için kaçınılmaz bir zaruriyettir.

Birçok araştırmacı tarafından bahsedildiği üzere liderlik çalışanlar ve liderler arasında gerçekleşen çift yönlü bir iletişimin sonucudur. Bu nedenle lider, yesi olduğu örgütün bir yansımасы olarak görülmektedir. Bu bağlamda liderlik sadece liderin zeka, otorite, zgven, yetkinlik gibi kişisel özellikleri ile belirlenemez. Liderlik, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir (Enderle, 1987). Liderler karar verme ve etkileme özellikleri sayesinde örgütün genel yapısını oluştırmada önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu bağlamda liderler, çalışma ortamında örgütsel amaçların ve davranışların tonunu belirlemektedirler (Brown ve Mitchell, 2010). Tüm bu çalışmalar neticesinde liderlerin örgüt içerisinde etik ilkelere uygun bir yönetim biçimi sergilenmesinin en önemli sorumlularından biri olduğu ifade edilebilir (zdemir, 2003). Etik ilkelerin eksik olduğu bir liderlik biçimi yıkıcı tehlikeli ve hatta zehirli bir örgüt iklimi oluşturabilir. Bu nedenle örgütlerde liderin etik davranışları benimsemesi, örgütün uzun vadedeki başarısı için de önem arz etmektedir (Toor ve Ofori, 2009).

Mendonca (2001) liderlik kavramını tanımlarken hem örgüt içerisinde atama veya gayri resmi yollarla seçilmiş kişinin bu rol davranışını ifade ettiğini, hem de takipçilerin değerleri, inançları ve davranışlarını değiştirmek amacı ile lider tarafından benimsenmiş etkileme süreci olduğunu ifade etmiştir. Lider, rgt içerisinde etkileyen konumunda bulunduğu için davranış ve tutumları tüm örgüt bünyesine yansımaktadır (Tuna, Bircan, Yeşiltaş, 2012). Liderler yalnızca takipçilerinin davranışlarını doğrudan etkilemekle kalmaz, liderler eylemleri ile takipçilerinin algılarını da etkileyerek örgüt iklimine uygun yerleşik davranış normları ve beklentilerine yol açar (Grojean, Resick, Dickson, Smith 2004). Liderler rgt içerisinde stratejiler, hedefler, kaynaklar, terfiler ve değerlendirmeler gibi çalışanları etkileyen birçok sonucu kontrol edici konumda bulunmaktadırlar (Brown ve Mitchell, 2010).

Kanungo ve Mendonca (1998)'e göre liderlik iki boyutta ele alınabilir. Bunlar;

- Görevi yerine getirme ve örgüt içerisinde uyumu sağlamak adına üstlenilen rol,
- Örgütün hedeflerine ulaşması adına takipçilerin değerlerini, davranışlarını etkileme amacı ile yürütülen bir dizi stratejidir.

Liderlerin en önemli yeteneklerinden biri, çalışanlar ve örgüt için en iyi olanı hayal etme ve bunu hayata geçirme yeteneğidir (Çekmecelioğlu, 2014). Bu bağlamda liderler, örgüt ve çalışanları için vizyon oluşturmaktadırlar. Önen ve Kanayran (2015)'a göre liderin en önemli görevleri çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine imkan sağlamak, örgüt içerisinde sağlıklı ve açık iletişim kanalları oluşturmak ve çalışanları ile karşılıklı bir güven duygusu oluşturmaktır. Bu yollarla çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve cevap vermektir. Bu bağlamda liderler çalışanlarını motive etme konusunda da kilit bir rol üstlenmektedirler.

Saeed vd. (2014)'e göre liderler örgütte çeşitli durumlardan sorumludurlar. Bu durumlar; örgütlerde yaşanan çatışmaları ve krizleri çözmek, takipçilerine teşvik ve destekte bulunmak, ödül ve ceza sistemlerini uygulamak, kurumsal kültürü geliştirmek, çatışma yönetimi becerilerini kullanarak insanları birlikte çalışmaya teşvik etmek ve tüm bunları örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşma yolunda uygulamaktır.

Liderlik, örgütün en önemli bileşeni olan insan kaynağını güçlendirmek, örgütte katılımcı bir yapı oluşturmak ve bu yolla çalışanların iş tatminlerini arttırmak için örgütsel yapının en önemli unsurlarından biridir (Çekmecelioğlu, 2014). Alkın ve Ünsar (2007)'a göre liderlik bir süreçtir ve lider de bu süreçte insanları etkileme yeteneğine sahip olan ve yönetim gücüne sahip olan kişileri ifade eder. Yeşil (2016) tarafından liderin takipçilerini kendi rızaları ile peşinden götürme ve takip ettirme özelliği bulunduğu belirtilmiş ve yine takipçilerinin liderlerine inandıkları ve saygı duydukları açıklanmıştır. Liderler örgüt içerisinde karar verici, yönlendirici, düzenleyici ve ikna edici pozisyonda bulunabilirler fakat takipçilerini zorlamazlar. Liderlik doğası gereği işbirliğine açık, iletişimsel bir süreçtir. Bu nedenle liderler ahlaki davranış açısından katalizör görevi üstlenmektedirler (Gini, 1997).

Liderlerin örgütlerde üstlendiği birden fazla rol bulunmaktadır. Bu roller, görevler ışığında amaçların başarılması için koordine etme rolü, değişen şartlara uygun olarak örgütün dengesini sağlamak ve örgütlerin iç dinamiklerini göz önünde bulundurarak çatışma ve tartışmaları yönetmektir (Çekmecelioğlu, 2014).

Tüm bu liderlik tanımlamaları değerlendirildiğinde, liderlikten söz edilebilmesi için öncelikle “önderlik edilecek” bir insan topluluğu olması gerekmektedir. Bu insan topluluğunun ortak hedef ve amaçlara yönlendirilmesinde rol alan kişi lider olarak belirlenebilir. Bu insan topluluğunun lideri, toplumdaki bireylerin lideri kendi özgür iradeleri ve istekleri ile takip etmesi için gerekli bilgi birikimi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003).

Günümüz ve gelecek iş dünyasında örgütler etkin liderliğe geçmişte olduğundan daha da fazla ihtiyaç duyacaktır. Örgütler yalnızca mevcut durumlarını koruyarak günümüz kıyasıyla rekabet içerisinde olan iş dünyasında hayatta kalamayacaklardır. Örgütlerin en önemli unsurları olan insan kaynağını yönetmek, verim almak ve örgütte tutmak için tüm örgütler etkin liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle her geçen gün literatürde liderlik ile ilgili çalışmalar yapılmaya ve yeni yaklaşımlar ortaya atılmaya devam edilmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

### **2.1.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARK**

Lider ve yönetici kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar, lider ve yönetici kavramlarının aynı kavram olması gerektiğini savunmaktadır fakat liderlik “rehberliği ve önderliği”, yönetici ise resmi yollarla atanmış bir otoriteyi temsil etmektedir (Erdem ve Dikici, 2009).

Önen ve Kanayran (2015) liderlik ve yönetici arasındaki farkı “lider örgütün hedef ve amaçlarına ulaşma konusunda en yüksek verimliliğe ulaşmada çalışanları etkileme yolu ve karakter gücünü kullanırken yönetici, sınırları çizilmiş bir şekilde yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek bu amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir otorite” olarak ifade etmiştir. Liderlik bu bağlamda kaynak tahsisi, çalışanların gözlenip yönlendirilmesi gibi örgütsel rutin faaliyetleri yönetmekten daha fazlasıdır (Mendonca, 2001).

Erkutlu (2014:4) lider ve yönetici arasındaki farkı, yöneticilerinin güçlerini hiyerarşik yapıdan aldığını fakat liderin gücünü takipçilerini etkileme yolu ile kazandığı

şeklinde belirtmiştir. Liderler biçimsel olmayan yapılarda da ortaya çıkarken yöneticiler biçimsel yapılarda bulunmaktadır. Bu bağlamda her yöneticinin bir lider olduğunu söylemek mümkün değildir.

### 2.1.2. LİDERLİK TARZLARI

Küresel bir köy haline gelen günümüz dünyasında, teknoloji ve bilim alanlarında hızla yaşanan ilerlemeler rekabeti kıyasıya bir boyuta getirmiştir. Bu rekabet ortamında örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasında en önemli rolü üstlenen liderlerin davranış kalıplarını görmek ve analiz etmek amacı ile çalışmalar yapılmış, bu çalışmalar sonucunda birçok liderlik yaklaşımı ortaya atılmıştır. En kısa hali ile liderlik tarzı, bir liderin karakteristik özelliklerini tutarlı bir biçimde açıklayan davranış modelidir (Gedik, 2020). Örgütte yöneticiler ve liderler tarafından hedeflere ulaşma yolunda belirlenen uygun liderlik tarzı mali ve fiziksel imkanların yanında, örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik kavramının ortak bir tanımı yapılamadığı gibi, her duruma ve örgüte uygun tek bir liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Liderlik tarzı içinde bulunulan durum, liderin kişilik özellikleri gibi birçok unsurdan etkilenmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Liderlik tarzı çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri konusunda önemli etkiye bulunmaktadır. Bu nedenle literatür incelendiğinde liderlik tarzı konusunda farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (Uğur ve Sarıoğlu Uğur, 2021). Hangi liderlik tarzının daha iyi olduğu literatürde çokça kez tartışılmış bir konudur. Bu konu üzerinde anlaşılan genel kanı ise her örgütün ve organizasyonun çevre ve iç koşullarına uygun olmak üzere birbirinden farklı tipte liderliğe ihtiyaç duyduklarıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Genel olarak liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, örgüt liderlerinin takipçilerini etkileme yolları üç ana model ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar; yönlendirici liderlik modeli, etkileşimsel liderlik modeli ve dönüşümsel liderlik modelidir. (Aronson, 2001).

Çağdaş liderlik kuramları arasında örgütlerde en önemli kaynak olan insan kaynağının nasıl daha etkin ve verimli yönetilebileceği konusunda yapılan çalışmalar

sonucu etik liderlik davranışı da son yıllarda literatürde kabul edilen liderlik tarzlarından biri haline gelmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Bu liderlik modellerinden dönüşümsel liderlik modeli etik liderlik davranışı ile benzeşmekte olup, etik odaklılık bu liderlik türlerinin yalnızca tek bir boyutunu vurgulamaktadır (Bahar, 2019). Etik liderlik, diğer liderlik türlerinden etik davranışı boyut olarak değil bütüncül bakımdan ele alması ile ayrılmaktadır (Tuna, Bircan, Yeşiltaş, 2012). Literatür incelendiğinde ortaya çıkan başlıca liderlik tarzları şunlardır:

### **2.1.2.1. Otokratik Liderlik**

Bu liderlik tarzı genellikle bürokratik yönetim tarzına sahip örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Yönetim, karar alma ve alınan kararları uygulama mekanizmasının sadece liderde olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında lider, sahip olduğu gücü paylaşmaz ve tek yetkili mercii kendisidir bu da merkeziyetçi bir yönetim şekli oluşturmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). Otokratik liderler örgütlerde kural ve prosedürleri belirleme yetkisini kendi ellerinde bulundurduklarından, bunları değiştirme yetkisi de sadece lidere aittir ve liderler kendilerine koşulsuz bir sadakat beklemektedirler (Çelik ve Sünbül, 2008). Bu liderler çalışanlarını eleştirme ve emir verme gibi yöntemler ile etkileme amacı gütmektedirler bunun sebebini çalışanların dış unsurlarla motive olduklarını düşünmeleridir (Küçüközkan, 2015). Bu tür liderlik davranışı gösteren liderler çalışanlarını baskılama ve korku yayma yöntemi ile harekete geçirmeye çabalarlar (Buluç, 1998).

### **2.1.2.2. Karizmatik Liderlik**

Karizma TDK'ya göre kelime anlamı ile "etkileycilik" anlamına gelmektedir. Karizma çekicilik ve cazibeyi ifade etmektedir (Demir vd.,2010; Alkın ve Ünsar, 2007). Karizmatik liderlik kavramı literatüre Max Weber'in öncül olduğu çalışmalar sayesinde girmiştir ve Weber Karizmatik liderliğin gücünü yasalardan veya geleneklerden değil, liderin kendisine olan inançtan kaynaklandığını belirtmiştir (Conger ve Kanungo, 1992). Karizmatik liderler takipçilerini ne olursa olsun peşlerinden sürükleme yeteneğine sahiptirler. Karizmatik liderlerin bazı ortak özellikleri özgüvenli duruş, cesaret verme, motive etme ve ikna etme kabiliyetleridir (Demir vd.,2010; Çelik ve Sünbül,2008).

### **2.1.2.3. Katılımcı (Demokratik) Liderlik**

İnsan odaklı bir liderlik tarzıdır. Katılımcı liderlik tarzı benimseyen liderler ve çalışanları arasında çok büyük bir uyum söz konusudur. Karar alınması ve alınan kararların uygulanması hususunda örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanların katkısı bulunmaktadır (Buluç, 1998). Bu bağlamda lider, yönetim gücünü tüm çalışanları ile paylaşmaktadır (Demir vd., 2010). Katılımcı liderlik tarzını belirleyen liderler çalışanlarını kontrol etme eğilimini daha az gösterirler ve çalışanlarını takdir ederek, içsel motivasyonunu destekler nitelikte davranışlar gösterirler (Küçüközkan, 2015). Aynı zamanda çalışanlarının fikirlerini söylemeleri için ve çalışanların önerilerini getirebilmeleri için cesaretlendirici bir ortam yaratırken örgütün amaç ve hedefleri konusunda çalışanların da söz hakkı sahibi olduğu bir iklim oluştururlar (Tengilimoğlu, 2005).

### **2.1.2.4. Tam Serbesti Sağlayan Liderlik (Laissez - Faire)**

Tam serbesti sağlayan liderlik tarzında liderler, yönetim yetkisini en az kullanan liderler olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle güç ve sorumluluktan kaçınan bir lider profili çizilmektedir. Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, örgüt üyelerine gerekli kaynakları sağlayarak karar verme ve çözüm üretme imkanı tanıyarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflerler ve grup üyelerinin kendi kendilerini motive etme ve karar vermelerini sağlamaktadırlar (Demir vd., 2010; Alkın ve Ünsar, 2007; Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik şeklinde örgüt üyeleri amaçları, hedefleri ve planları kendileri belirleme yetkisine sahip olması açısından her bir örgüt üyesinin bireysel anlamda katkısını ortaya koyması hedeflenir (Buluç, 1998).

### **2.1.2.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Etkileşimci liderlik tarzı benimseyen liderler, takipçilerini ödüllendirme yolu ile takipçilerinin sadece belirlenen işleri tamamlamalarını sağlamaktadır. Bu liderlik tarzında lider, çalışanların kuralları uyguladığından emin olur ve sadece rutin değişikliklere izin veren bir liderlik yapısı görülmektedir (Demir vd., 2010). Transaksiyonel liderler çalışanlarının geçmişte göstermiş oldukları iyi performanslarının devamını göstermeleri

karşılığında ödüller sunarlar, bu bağlamda gelenek taşıyıcısı bir liderlik profili çizmektedirler (Edizler ve Akbulut, 2011). Etkileşimci liderlerin bu gelenekçi yapısı geçmişten gelen olumlu unsurları geleceğe taşıma eğilimi gösterdiklerini bu yolla gelecek nesile fayda sağladıklarını ifade etmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

#### **2.1.2.6. Dönüşümsel (Transformasyonel) liderlik**

Dönüşümsel liderlik modeli Burns (1978) tarafından “etkileşimsel liderlik” ile birlikte ortaya atılmış bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında geleneksel olarak lidere odaklanan liderlik tarzı yerine takipçilere odaklanılmaktadır (Demir vd., 2010). Dönüşümsel liderlik tarzını benimseyen yöneticiler çalışanların öz yeterliliklerini arttıran, norm ve tutumlarını tutarlı bir biçimde geliştiren bir etkileme stratejisi gütmektedir (Kanungo, 2001). Dönüşümsel liderler örgütlerin faaliyet ve süreçlerinde değişiklikler yaparak, değişim ve yenilikleri örgüte yansıtarak çalışanları etkileyen bir liderlik tarzı göstermektedir (Ünsar ve Alkın, 2007). Bu bağlamda dönüşümsel liderlerin reformcu ve yenilikçi liderler olduğu belirtilebilir. Dönüşümcü liderler risk alan ve hataları gelişime açılan bir yol olarak görme özelliğine sahip olan liderlerdir. Dönüşümcü liderler günümüz dünyasında yaşanmakta olduğu gibi hızlı değişimleri görüp, bunlara ayak uydurabilen yapıda insanlar olması gibi, astlarını da eleştirel düşünme gibi özelliklerini geliştirerek bu yönde destekleyici kimselerdir (Tengilimoğlu, 2005). Tüm bu tanımlamalardan hareketle dönüşümsel liderlik tarzı takipçilerinin değer yargılarını, tutumlarını, inançlarını, hedeflerini ve hatta ihtiyaçlarını değiştirerek yenilenmeyi sağlayan kişileri belirtmektedir (Bolat ve Seymen, 2003).

#### **2.1.2.7. Etik Liderlik**

Etik liderlik, liderin davranışları ile takipçilerini ahlaki açıdan doğru olan şeyi yapmaları konusunda onlara yol gösteren, rol model olan ve bu yönde etkileyen bir liderlik biçimidir (Brown vd. 2005; Shao,Resick,Schaubroeck 2011; Grojean vd., 2004; Mendonca, 2001). Liderlik doğası gereği sosyal bir güç konumundadırlar. Etik liderlik, liderlerin sosyal güçlerini, takipçilerinin karar verme ve uygulama süreçlerinde etik değerleri gözetmelerini ne ölçüde etikleyebildiklerini incelemektedir (Gini, 1997). Bir başka deyişle etik liderlik, liderin kişiliğini etik değerler ile oluşturması ve tüm tutum,

davranış ve değerlerini etik kodlarla şekillendirip ifade etmesidir (Tutar, Altınöz, Çakıroğlu, 2011). Etik liderler çalışanlarına karşı adil ve dürüst bir yönetim sergilemektedirler. Aynı zamanda çalışanları ile açık bir iletişim süreci yürüterek onlardan etik konularda neler beklendiğini açıklamaktadırlar.



## 2.2. ETİK LİDERLİK

### 2.2.1. Etik

Etik kelimesi TDK'ye göre “ Töre bilimi, Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, Etik bilimi ve ahlaki, ahlakla ilgili” anlamlarına gelmektedir. Etik kelime kökeni olarak Yunanca “ethos” kelimesinden türemekte olup, antik çağlara değin uzanan bir felsefe konusudur (Sökmen, 2019). Toplumlar zamanın başından beri iyi ve kötü davranışlara dair kanılara sahiptirler ve bu iyi davranış ve kötü davranış tartışmaları Antik Yunan'dan beri devam etmektedir. Bu davranışlar felsefe bakış açısından bakıldığında kişinin vicdanı ile ilgilidir (Coşkun, 2011). Etik ile ilgili çeşitli teoriler mevcuttur, çünkü çağlar boyu filozoflar etik yargıların dayandırılması gereken kriterlere ilişkin değişik bakış açıları benimsemişlerdir (Aronson, 2001).

Etik, yasal ve prosedürel olarak doğru görülenin aksine, ahlaki açıdan iyi ve ahlaki açıdan doğru olan anlamına gelmektedir (Mendonca 2001; Kanungo ve Mendonca, 1998). Zhu, May ve Avolio (2004)'ya göre etik, temelde bir bireyin eyleminin başkaları üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Özdemir (2008) ise etik kavramını, “insana bir şeyi yapmasını veya yapmamasını salık veren değerler bütünü” olarak ifade etmiştir. Aktaş ve Aydın (2020) ise etik kavramını doğru ve yanlış olarak kabul edilen olguları analiz ederek kişisel yaşamda nasıl hareket edilmesi gerektiğini sorgulamayı sağlayan felsefenin bir alt dalı olarak ifade etmişlerdir. Bishop (2013) ise, etik kavramının içinde yaşanan toplumun standartlarına ve geleneklerine bağlı olarak kişiler tarafından oluşturulduğunu ve bireylerin ahlaki davranış ve değerleri ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Sartre tarafından insan kolektif varoluş sebebi ile başkalarına karşı ne yapılıp yapılmaması gerekliliğine dair seçimler yapmak zorunda olduğundan, ahlaki bir varlık olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda etik başkaları ile olan ilişkilerin bir incelemesi olduğundan, tek başına incelenmesi gereken bir girişim değil, toplumsal bir olgudur (Gini, 1997).

Etik kavramı insan hayatının her alanını kaplayan normatif bir kavramdır. Kişilerin her davranışının etik ile açıklanabilen bir yönü olduğundan etiğin ilgi alanının insanın tüm tutum ve davranışı olduğu söylenilebilir (Tutar vd., 2011). Tüm bu tanımlardan hareketle etik kavramı, kişilerin özel hayatlarında ve toplum içerisinde yer aldığı her ortamda amaçlarını gerçekleştirme yolunda eyleme döktükleri davranışları inceleyen ve bu davranışları iyi veya kötü olarak sınıflandırmaya çalışan düşünce biçimi olarak ifade edilebilir (Bolat ve Seymen, 2003).

Aristo, etik davranışın yalnız okuma yoluyla anlaşılamayacağını ve etik davranışların kişi için önemli olan diğer kişilerin hal ve tavırlarından da öğrenilebileceğini yani rol model olma süreci ile benimsenebileceğini savunmuştur. Bu rol model olma davranışı dört aşamalı bir süreç olarak açıklanmıştır; (Gini, 1997)

İnsan toplumsal bir varlık olması sebebi ile, kendisi için önemli olan kişilerin eylemleri kişinin kendisini yönetmeyi öğrenmesinin yollarından birisidir. Bir başkasının davranışı ne kadar sık tekrarlanırsa ve bu davranışın grup için olumlu çıktılar oluşturduğu görülürse bu davranışlar taklit edilmeye başlanır Bu eylemler başkaları tarafından da pekiştirilirse alışkanlıklar haline dönüşür. Tüm bu düşünme değerlendirme ve seçim eylemleri kişinin bilinçli niyetini gösterir, etik de her durumda özgür irade içerisinde içten dışa doğru olan bir davranış biçimidir.

Etik kavramı, insan yaşamının her alanında yer bulmakta ve kendini göstermektedir. Bu nedenle toplumun her alanında etik kültürünün yerleşmesi ideal bir toplum düzeni için bir zaruriyettir. Böyle bir yapının oluşması toplumda yaşayan kişilerin etik kodlara uygun davranarak etik bir kültürü oluşturması gerekmektedir. Böylesi etik kültürün oluşması için kişilerin etik kararlar verecekleri olaylar yaşamaları gerekmektedir (Yaman, 2010). Çalışanlar da zamanlarının önemli bir bölümlerini geçirdikleri işyerlerinde etik konusunun kapsamına giren birçok olay ile karşılaşmaktadırlar (Özdemir, 2003). Bu nedenle etik konusu toplumun tümünü etkileyen ve ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.2.2. Etik Liderlik

İş dünyasında yaşanan Worldcom ve Enron gibi krizler ve skandallar, daha önce karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi liderlik türlerinin alt boyutu olarak incelenen liderliğin etik boyutunun önemini gözler önüne sermiş ve liderliğin etik boyutu hakkında yapılan çalışmaların seyrini değiştirmiştir (Aronson, 2001). Küresel çapta yaşanan bu skandallar, liderlerin karar alma ve yönetim mekanizmalarını yürütürken etik değerlerden saptıklarını gözler önüne sermektedir. Yaşanan tüm bu skandallar etik değerlerin önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Eski çağlardan başlayarak filozoflar, dini liderler ve düşünürler, etkili bir yönetim için liderlerin etik değerlere sahip olmasının önemini vurgulamışlardır (Toor ve Ofori, 2009). Bu bağlamda örgütlerde etik davranışın teşvik edilmesinde liderlik davranışının önemi araştırmacılar tarafından anlaşılmıştır (Brown ve Mitchell, 2010). Nitekim yaşanan tüm bu skandallar sonucunda örgütlerde liderlik davranışının etik boyutu derinlemesine araştırılmaya başlanmış ve literatüre “etik liderlik” kavramı kazandırılmıştır (Alkan, 2015). Felsefe ve teoloji alanında etik liderliğin tanımlanması hususunda daha önce uygulamalı çalışmaların yapıldığı bilinmekle birlikte sosyal bilimler alanında etik liderlik hakkında uygulamalı çalışmaların oldukça yeni olduğu görülmektedir (Mayer vd., 2009).

Günümüzde örgütler için hayati öneme sahip olan etik liderlik konusunda ilk uygulamalı çalışmalardan birini yapmış olan Brown vd. (2005) etik liderliği sosyal öğrenme kuramı (Bandura, 1987) ile açıklamakta ve etik liderliği eylemler ve kişilerarası ilişkiler yolu ile normatif olarak uygun görülen davranışın iletişim kanalları ile takipçilerin teşvik edilmesi olarak tanımlamaktadır. Den Hartog ve Belschak (2012)’a göre ise etik liderlik takipçilerin benlik kavramını ve inançlarını etkileyen değer odaklı bir liderlik biçimidir. Ayan (2015) ise etik liderliği, insanlararası ilişkilerde ve faaliyetlerde doğru olan davranışı sergilemek ve bu davranış ile takipçileri etik karar verme davranışı ile etkileme süreci olarak açıklamıştır. Brown ve Trevino (2006)’ya göre dürüstlük ve güvenilirlik etik liderliğin en önemli özelliklerindedir. Bu tanımlamalardan hareketle etik liderlik bir bakıma işletmenin tüm ekonomik ve sosyal çevresini işletmenin bir paydaşı olarak görme bilincinden kaynaklanmaktadır (Tutar, Altınöz, Çakıroğlu, 2011).

Etik liderler, takipçilerinin etik karar vermelerini sağlayan ipuçları üretmekle göze çarpan örgüt üyeleridir (Shao,Resick,Schaubroeck 2011; Grojean vd., 2004; Mendonca, 2001). Bu bağlamda lider, takipçileri için hem iş performansı açısından hem de etik davranışta bulunma açısından rol model olma özelliği gösterir (Mendonca 2001). Bir başka deyişle liderler, davranışları ile çalışanları ve kendilerini takip eden kişileri etkilerler. Bu nedenle çalışanların etik davranışları konusunda da liderler, kritik bir rol model olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown, Trevino, Harrison 2005). Çalışanlar “rol modeli” ile kendilerinden ne beklendiği, hangi davranışın ödüllendirildiği ve hangi tür davranışların cezalandırmaya tabi olduğunu öğrenmektedirler.

Enderle (1987) çalışmasında etik liderliği sorun odaklı bir düşünme şekli olduğunu ve uygulamalı etik olarak görülebileceğini belirtmiştir. Etik liderlik bu yönü ile teorik etik kavramları ile değil, geçmiş liderlik tecrübelerinin sentezi ile anlaşılabilir. Etik liderlik düşünme ile birbirine sıkı sıkıya bağlıdır ve etik liderliği anlamak için öncelikle liderliği anlamak gerekmektedir. Enderle (1987) etik liderliğin iki ana hedefi olduğunu ifade etmiştir. İlki, yönetsel kararlardaki etik boyutu görünür kılmak ve açıklığa kavuşturmak, ikincisi ise örgüt içerisindeki etik ilkeleri belirlemek ve gerekçelendirmektir (Enderle, 1987). Liderler örgüt içerisinde yönlendirme, karar verme ve verilen kararların uygulanması konusunda denetleyici bir rol üstlenmektedirler. Bu nedenle liderler buldukları pozisyon dolayısı ile çalışanlara etik davranış konusunda etkileyici durumda olup, yine pozisyonları gereği bu davranışların sonuçları konusunda da karar mercii durumundadırlar (Brown, Trevino, Harrison 2005). Bu rol model olma, etkileme ve karar verme fonksiyonları sebebi ile, organizasyonlarda yer alan yöneticilerin davranış ve tutumları büyük önem arz etmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Bu bağlamda etik liderler, takipçileri tarafından verdikleri etik kararlara dair doğruluk, dürüstlük ve adalet algısını arttırarak güven duygusu oluşturmakta ve bu güven duygusu sebebi ile çalışanların örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularının artmasını sağlamaktadırlar (Yaman, 2010).

Liderlik çalışmalarında, örgütlerde liderlerin liderlik tarzına bağlı olarak bu karar verme ve etkileme rolleri çalışanları farklı şekillerde etkilemektedir. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik tarzının etik liderlik davranışı ile yakın bir ilişkide olup, çalışanları

ahlaki tutum ve yaklaşımlar yardımıyla etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda Brown vd.(2005) tarafından kavramsallaştırdığı şekliyle etik liderlik, dönüşümcü (Burns, 1978), otantik (Luthans ve Avolio, 2003) ve manevi (Fry, 2003) liderlik gibi liderlik tarzlarından etik bileşenle ilgisi bakımından ayrılmaktadır (Mayer vd., 2009). Bu nedenle etik liderlik ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır.

Liderler, etik liderlik davranışı ile çalışanları etkilemektedir. Bu etkileme süreci örgüt içerisinde benimsendiği durumda örgütte etik bir iklim oluşmaktadır. Örgütte etik iklimin oluşması ise tüm örgüt içerisinde ahlaki tutum ve davranışların örgütün değerlerine, uygulamalarına ve yöntemlerine yansması ile sağlanmaktadır (Akbaş, 2010). Bu bağlamda bir örgütte etik iklimin varlığı ve oluşması, örgüt üyelerinin etik değerleri ile yakından ilgili iken, örgüt üyelerinin etik algıları da örgüt liderleri tarafından şekillendiği söylenebilir. Bir başka deyişle etik iklim, örgüt içerisindeki liderin davranış kalıpları, çalışanı güçlendiren etkileme stratejileri ve liderin ahlaki karakter oluşumu ile oluşan etik liderlik davranışının doğal bir sonucudur (Mendonca, 2001). Etik liderler, örgüt içerisinde etik iklim oluşturma yolu ile sosyal sermayeye katkı sağlamaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Bu bakış açısı ile örgütün etik vizyonu, liderler tarafından şekillendiğinden dolayı, liderlerin etik lider davranışı sergilemeleri gerekmektedir (Kanungo ve Mendonca, 1998).

Harvey etik liderlik ile ilgili yaptığı çalışmasında etik liderlerde rastlanılması gereken bazı nitelikler olduğunu belirtmiştir. Bu temel nitelikleri on maddede özetlemiştir. Bu nitelikler şu şekildedir (Yıldırım, 2010):

- Örgütte temel etik değerleri, etik kodları ve etik standartları belirlemek ve bu standartların benimsenmesini sağlamak,
- Örgütte hedef ve amaçlara yönelik sorumluluk sağlamak, bu yolla etik değerler ile ilgili sorumluluk dağıtmak,
- Tavır ve davranışları ile rol model olma özelliği göstermek,
- Karar alma ve uygulama süreçlerinde etik değerleri rehber edinmek,
- Örgüt içerisinde yer alan prosedür ve politikaların uygulanış biçimi ile uyumlu olmasını sağlamak,

- Takipçilerinin davranış ve değerlerini doğru olanı yapma konusunda etkilemek amacı ile bu sürece zaman ve kaynak ayırmak,
- Kendi nüfuz alanı içerisinde yer alan herkesin hislerine düşüncelerine ve tepkilerine önem vermek,
- Etik standartların ve değerlerin yerleşik hale getirilmesi kümülatif bir sürecin sonucunda gerçekleştiğinden, birçok alanda küçük iyileştirmeler yapmak,
- Örgüte katılacak yeni kişilerin seçiminde ve hali hazırda örgüt içerisinde olan kişilerin terfileri konusunda karar alma süreçlerinde misyon, vizyon ve değerlerini kullanmak,
- Ortaya çıkan istenmeyen/beklenmeyen sonuçların karşısında başkalarını suçlamak yerine bir adım öne atıp rehberlik etmek ve motivasyonu sağlamak.

Yaman (2010) ise çalışmasında etik liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde özetlemektedir;

**Tablo 2.1. Etik liderin sahip olması gereken özellikler**

<b>Temel Liderlik Özelliği</b>	<b>Liderin Etik Rolü</b>
Değerleri ve etik bilinci oluşturmak.	Ortak değerleri düzenli biçimde dile getirmek ve bunların herkesçe benimsenmesini sağlamak
Sorumluluk paylaşmak	İş sürecinde kendisini ve sorumluluk paylaştığı kişileri etik değerlere uygun davranma konusunda izlemek
Örnek olmak	Özü ve sözü ile bir ve örnek olmak
Kararlarında değerleri göz önünde tutmak	Yaptıkları her işlemde etik değerlerini göz önünde tutmak
Değer ve etik konularında eğitim vermek	Çalışma arkadaşlarında gerekli güven ve becerilerinin kazanılması için onlara yardımcı olmak
Etik değerlere sahip insanlara fırsat tanımak	Uygulamalarında etik algı düzeyi yüksek kişilere öncelik vermek

*Kaynak: Yaman (2010)*

Araştırmacılar etik liderlik çalışmaları süresince, etik liderlik davranışının çeşitli boyutları olduğunu öne sürmüşlerdir. Brown ve Mitchell (2010) çalışmasında Trevino vd. (2000, 2003)'nin çalışmalarında etik liderlerin “ahlaki kişi” ve “ahlaki yönetici” olarak iki boyutta açıklanabileceğini belirttiğini aktarmıştır. Ahlaki kişi boyutu kişinin etik

özelliklerini ifade etmektedir. Bu kişiler dürüst ve güvenilir kişiler olarak görülmektedir. Ahlaki kişiler ilkeki ve adil kişiler olarak da görülmektedirler. Bu nedenle mesleki yaşantılarında da tutarlı bir şekilde bu özellikleri gösterme eğilimindedirler. Bir başka deyişle çalışanlar seslerinin duyulabileceğini düşünerek endişeleri hakkında bu kişiler ile görüşebilirler. Ahlaki yöneticilik boyutu ise liderin etik davranışları teşvik etmek adına liderlik yöntemlerini nasıl kullandığını ifade eder. Ahlaki yöneticiler rol model olma özelliklerini kullanarak etik davranışı çalışanlarına modelleyerek daha belirgin hale getirirler. Aynı zamanda ahlaki yöneticiler etik standartları belirler ve bu standartların uygulanması adına ödül-ceza sistemleri kullanırlar. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanları tarafından etik liderler olarak görülmeleri için hem ahlaki kişi olma özelliklerinin hem de ahlaki yöneticilik özelliklerinin görünür olması gerekmektedir.

Etik liderliğin boyutlarını açıklamaya çalışan bir diğer çalışma De Hoogh ve Den Hartog (2008)'e aittir. Araştırmacılar bu çalışmada etik lider ve liderin etkililiği konusunu çalışmış, çalışma sonucunda da etik liderliğin üç boyutu olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu boyutlar etik ve adalet boyutu, rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu ve güç paylaşım boyutu olarak ifade edilmiştir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Etik ve Adalet Boyutu:** Etik liderliğin bu boyutunda çalışanlara karşı dürüstlük, adaletli davranma ve çalışanlara karşı ilgili olma vurgulanmaktadır. Etik liderler adil kararlar almaları ile örgüt yapısını bu yönde şekillendirmektedirler. Bu boyut etik liderliğin ana değerlerini vurgulamaktadır.
- **Rollerin Açıklığa Kavuşturulması:** Bu boyut etik liderin şeffaf bir iletişim tarzı benimsemesi ve çalışanları ile etik beklentiler konusunda açık bir iletişimde olması ve etik davranışları teşvik edip ödüllendirmesini vurgulamaktadır. Takipçilerin etik liderin kendilerinden ne beklediğini anlaması ve bu beklentilerin karşılanması hususunda rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu önem taşımaktadır.
- **Güç Paylaşımı Boyutu:** Bu boyut liderin, örgüt içerisindeki takipçilerinin istek ve arzularını dinleyip onları karar alma mekanizmasına dahil etmesini ifade

etmektedir. Güç paylaşımı literatürde de önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda etik liderin karar alma süreçlerine katılımı teşvik ederek güç paylaşımını ortaya koymaktadır.

Resick vd. (2006) çalışmasında etik liderliğin altı karakteristik temel özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır:

- **Karakter ve Dürüstlük:** Liderin karakteri ve dürüstlüğü, inançlarına ve eylemlerine rehberlik eden kişisel özelliklerinin temelini oluşturmaktadır. Karakter kişinin değerlerini, inançlarını ve eğilimlerini içermekte ve etik değerlerinin de özünü oluşturmaktadır. Dürüstlük ise karakterin temel bileşenidir ve dış baskılara rağmen karar verme süreçlerinde ve eylemlerinde etik olarak doğru olanı yapmayı gerektirir ve bu etik davranış şekli liderliğin en önemli yönlerinden birisidir.
- **Etik Farkındalık:** Etik farkındalık, liderin takipçileri üzerinde önemli bir etki yaratacak olaylarda etik konuları tespit etme ve etik konulara karşı duyarlı davranmasını ifade etmektedir. Bu farkındalık sadece alınan kararlar ile ilgili olmayıp, karar alma sürecinin nasıl yürütüldüğü konusu ile de yakından ilgilidir. Liderler grubun ortak çıkarını, kısa ve uzun vadeli amaçlarda ve bu amaçlara giden yollarda ve tüm paydaşlarının çıkarlarının gözetilmesi hususunda etik farkındalık ile hareket etmelidir.
- **Toplum ve İnsan Odaklılık:** Etik liderler sahip oldukları gücü kamu yararına kullanmalıdırlar bir başka deyişle, kendi çıkarları yerine grubun çıkarlarını gözeterek hareket etmelidirler.
- **Motive Edicilik:** Etik liderler takipçilerini, içerisinde buldukları örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmeleri için motive etmektedir. Etik liderler bu motive etme özelliğini ise takipçileri ile arasında oluşturdukları entelektüel ve duygusal bağdan almaktadırlar.

- **Cesaretlendiricilik ve Güçlendiricilik:** Etik liderler takipçilerinin özyetenkinliklerini ve özgüvenlerini güçlendiren, güçlendirme stratejileri ile çalışanlarını örgütün ortak hedeflerine ulaşma konusunda teşvik etmektedirler.
- **Etik Sorumluluk Yönetimi:** Etik liderler örgütlerde etik standartlar ve etik davranış kodları oluşturmak ve bu etik standartları ve etik davranış kodlarını takipçilerine ve örgüt üyelerine bu konuda kendilerinden neler beklenildiğini ve bu beklentilerin karşılanmaması durumunda ne gibi yaptırımlar olabileceğini anlatmakla mükelleftir.

Tüm bu çalışmalar neticesinde etik liderlerin bazı ortak özellikleri olduğundan bahsedilebilir. Bu özellikler doğruluk, dürüstlük ve adalet olarak ifade edilebilir. Yine tüm bu çalışmalar ışığında etik liderlerin etik ilkeleri belirlemek ve çalışanları bu yönde hareket etmeye teşvik etmek, etik davranış kodlarını örgüt içerisinde pekiştirmek ve bu davranışları ödüllendirmek, etik olmayan davranışları da cezalandırmak gibi sorumlulukları olduğu belirtilmiştir (Alkan, 2015).

### 2.2.3.Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Sonuçları

Örgütler açısından, rol model olma özellikleri sebebi ile özellikle yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemeleri önem arz etmektedir. Örgütlerde etik liderlik davranışının sergilenmesi, etik suistimallerin ortaya çıkarabileceği maliyet ve kurum itibarının zedelenme ihtimali sebebi ile önem taşımaktadır (Karlshoven, Den Hartog, De Hoogh, 2011).

Etik liderlik davranışının yönetsel anlamda birden çok unsura etki ettiği görülmektedir. Bu unsurlardan biri de iş tatminidir. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar etik liderlik davranışının örgütlerde çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir (Brown vd. 2005,; Toor ve Ofori, 2009,; Zhu vd. 2004,; Çelik vd., 2015).

Brown ve Trevino (2006) yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışının takipçilerin üzerinde ve örgütsel etkileri boyutunda bazı etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

- 1) Liderin takipçilerine gösterdiği etik rol model olma özelliği, etik liderlik davranışı ile olumlu yönde ilişkilidir.
- 2) Etik davranışları destekleyen etik bir çevre oluşturmak etik liderlik ile olumlu yönde ilişkilidir.
- 3) Örgüt içerisindeki ahlaki görüş birliğinin güçlü olması, etik çevre ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
- 4) İşbirlikçi davranış, etik liderlik ile pozitif yönde ilişkilidir.
- 5) Sorumluluk hissi ile hareket etme davranışı, etik liderlik ile pozitif yönde ilişkilidir.
- 6) Duygusal dengesizlik durumu, etik liderlik ile negatif yönde ilişkilidir.
- 7) Elde bulundurulan gücün başkalarının faydası için kullanma davranışı, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
- 8) Makyavelizm (menfaat söz konusu olduğunda etik konuları göz ardı etme) etik liderlik ile negatif yönde ilişkilidir.
- 9) Ahlaki yargıların düzeyi, etik liderlik ile pozitif yönde ilişkilidir.
- 10) Verilen kararlarda ahlaki yargıların kullanılması, ahlaki yargılama ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
- 11) İçsel kontrol odağında sahip olan liderler, dışsal kontrol odağında sahip olan liderlerden daha güçlü bir etik liderlik davranışı sergilemektedirler.
- 12) Öz değerlendirme davranışı sosyal çevre ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi daha ılımlı hale getirmektedir.
- 13) Etik liderlik davranışı, takipçilerin etik karar verme davranışı ile olumlu yönde ilişkilidir.
- 14) Etik liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkilidir.
- 15) Etik liderlik davranışı çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları ile negatif yönde ilişkilidir.
- 16) Etik liderlik, takipçilerin iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir.

### 2.3. MOTİVASYON

Motivasyon kelimesi TDK'ye göre sözlük anlamı olarak, “harekete yöneltici itici güç” olarak tanımlanmaktadır. Latham ve Pinder (2005) ise motivasyon kavramını bireyin çevresi ile olan etkileşiminden doğan psikolojik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Yönetim çalışmaları özelinde ise, örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği olarak da tanımlanabilir (Brislin vd., 2005). Şahin (2003)'e göre ise motivasyon, kişileri belirli bir davranışı gerçekleştirmeye sevk eden, bu davranışı gerçekleştirmek için gösterecekleri çabanın boyutunu belirleyen ve bu çabanın devam etmesini sağlayan içsel ve dışlar etkilerin yer aldığı psikolojik bir süreçtir. Bu bağlamda tüm bu yapılan tanımlamaların ışığında motivasyonun üç temel unsuru olduğundan söz edilebilir. Bunlar:

- Kişileri bir davranışı gerçekleştirme konusunda harekete geçmelerini sağlamak,
- Söz konusu davranışı yönlendirme ve sürdürme,
- Bu davranışı sürdürmekten dolayı bir mutluluk hissi sağlamak (Yeşil, 2016).

Araştırmacılar motivasyon kavramını farklı biçimlerde aktarsalar da yaptıkları tanımlarda harekete geçirmek, yönlendirmek ve bu davranışı sürdürmek gibi ögelerden bahsetmişlerdir (Steers vd., 2004). Bu tanımlamalara göre motivasyon, hem bireyin kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda hem de örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda gösterdikleri çabayı harekete geçirme isteğidir. Motivasyon kavramının ana noktası olarak, çalışanların bilgi ve kabiliyetlerinin hedeflere ulaşılması konusunda en verimli şekilde örgütler tarafından hangi şartlar yaratıldığında güdülenebileceği araştırılmaktadır. Bu bağlamda “çalışana nasıl bir çalışma ortamı yaratılmalı ki bilgi ve kabiliyetlerinden en yüksek verim sağlanmalı” sorusunun cevabı motivasyon çalışmalarının temelini oluşturmaktadır (Küçüközkan, 2015). Çalışan motivasyonu konusu, hem teorik hem de uygulamalı araştırmalarda güncel olarak çalışılmaktadır. Literatürde yönetim ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak motivasyon, bir veya birden fazla kişinin istenilen bir işi başlatması, devam ettirmesi ve bu hareketin sürdürülmesi için gerekli olan çaba olarak tanımlanmakta olup çalışanın işi,

diğer çalışanlar ve organizasyonun kendisi ile arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak görülmektedir (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007; Steers vd., 2004).

Günümüzün dinamik ve kıyasıya bir pazar rekabetinde faaliyet gösteren işletmeler için çalışan motivasyonu, başarıya ve refaha ulaşmada en hayati unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Nitekim çalışan motivasyonu, liderler ve yöneticiler açısından da her zaman üzerinde çalışılması gereken temel bir sorun olmuştur. İşi özelinde motivasyonu düşük olan çalışanların işlerinde daha az çaba harcamaları, işyerinden uzak durma eğilimde olmaları, başka bir fırsat yakaladıklarında örgütten ayrılma davranışı göstermeleri ve yaptıkları işlerde daha verimsiz sonuçlar üretmeleri olasıdır (Amabile, 1993). Bu bağlamda çalışan motivasyonu çalışmaları yıllardan beri pek çok araştırmanın odak noktası olmuş ve bu çalışmalarda çalışan motivasyonunu arttırmak için kullanılabilir yöntem ve araçların ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanları ile kurduğu ilişkinin niteliği çalışan motivasyonunun en güçlü unsurlarından biri olduğu görülmektedir. Yöneticinin yarattığı profesyonel, olumlu ve saygılı bir tutum, çalışanların örgütteki diğer kişilere olan yaklaşımına yansımakta ve çalışanların işinden zevk alma eğilimini arttırmaktadır (Naile ve Selesho, 2014).

Yönetim çalışmalarında, çalışanları motive eden faktörler konusunda çeşitli yaklaşımlar ve varsayımlar ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımlar çalışanları motive eden faktörleri iki ana grupta açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımlarda çalışanların içsel faktörlerle motive olduğu ve yine çalışanların dışsal faktörlerle motive olduğu belirtilmektedir (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007). Mottaz (1985)'e göre içsel motivasyon araçları işin kendisinden kaynaklanan özyönetim, sorumluluk, yapıcı geri bildirim, kişinin kendi yeteneklerini kullanabilme fırsatı gibi faktörleri içerirken, dışsal motivasyon araçları ise sosyal ve örgütsel boyut olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Bu faktörlerden sosyal boyut, kişilerarası etkileşimin motive edici özelliğini vurgularken örgütsel boyut, görev performansını iyileştirmek amacı ile örgütün sağladığı ödülleri belirtmektedir. Bu bağlamda içsel motivasyon yapılan işi en iyi şekilde yapma isteğinden kaynaklanmakta, dışsal motivasyon ise ücret, promosyon vb. gibi etkenler sonucunda oluştuğu söylenebilir (Ayan, 2015). Bu bağlamda liderler çalışanlarının yetenek ve eylemlerini onayladıklarında, düşüncelerini dikkate aldıklarında ve örgüt içerisinde takdir etme

kültürü oluşturduklarında, çalışan motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir (Webb, 2007). Dündar vd. (2007) alışmasında içsel motivasyon araçlarının, dışsal motivasyona araçlarına kıyasla etki düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle çalışan motivasyonunun en önemli unsurlarından olan yönetici davranışının önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

Motivasyon, rgt içerisinde çalışan tüm bireysel çalışanların çalışma performanslarını artırmaları veya görevleri genellikle yaptıklarından çok daha iyi bir Şekilde tamamlamaları için bir katalizör görevi görmektedir. (Sekhar, Patwardhan, Singh 2013). alışan motivasyonu, çalışanın işten kaynaklanan ihtiyaç ve beklentileri ile çalışan motivasyonunu sağlayan işyeri faktörlerinin tam bir bileşimi olmalıdır (Khuong ve Hoang 2015).

## 2.4. İŞ TATMİNİ

Örgütlerde ulaşılmak istenen temel hedef başarıdır. Örgütün başarısı ise çalışanın işi konusundaki başarısına sıkı sıkıya bağlıdır. Çalışanın işi özelinde başarı sağlayabilmesi ise, işinden duymuş olduğu tatmin ile önemli ölçüde bağlantılıdır. Bu nedenle iş tatmini ve bu tatminin nasıl arttırılabileceği konusu önemli bir çalışma alanı yaratmıştır. Literatürde iş tatmini hakkında zengin bir çalışma geçmişi bulunmaktadır. Aynı zamanda iş tatmini günümüzde yönetim çalışmalarının en fazla ilgi duyulan konularından birisidir.

İş tatmini konusunun araştırılmaya başlanması Birinci Dünya Savaşı yıllarına dayanmaktadır. Savaşın ardından yaşanan endüstriyel gelişmelerle birlikte, çalışanlarının verimliliklerinin nasıl arttırılabileceği sorunu meydana gelmiştir. Taylor ve Gilbert iş tatmini kavramını “en düşük stres düzeyi ve yorgunluk yaratacak biçimde fabrikada çalışmak” olarak tanımlamışlardır (Sökmen, 2019). Bu konu hakkındaki ilk çalışmalardan olan Hawthorne Çalışmalarında örgüt yöneticilerinin davranışları, örgüt içerisindeki ilişkiler dikkate alınmış ve çalışanların iş tatmini ve verimliliği arasındaki ilişki anlaşılmasına çalışılmıştır (Hızarcıoğlu, 2022).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe dair olumlu hisler beslemesi olarak açıklanabilir (Başar ve Basım, 2015). Locke (1969) iş tatminini “kişinin işi ile ilgili değerleri başarması veya kolaylaştırması halinde hissedilen zevkli duygusal durum” olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, çalışanın işi ile ilgili şartların, normların, duygularının ve beklentilerinin kişisel bir değerlendirme süreci içerisinde zihin süzgecinden geçen algılarından oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975). Aşağıdaki tabloda Sökmen (2020) tarafından literatürden derlenen belli başlı iş tatmini tanımları bulunmaktadır;

**Tablo 2.2. İş tatmini tanımları**

Araştırmacı	Tanım
Locke, 1969	Kişilerin kısa vadede oluşturduğu anlık düşünce şeklinden ziyade belli bir deneyimin sonunda ulaşılmış olduğu ve içinde birçok algı ve değerlendirmeleri barındıran bir süreç
Hackman ve Oldham, 1975	Çalışanların, işin genel özelliklerinden duydukları memnuniyet
Schneider ve Snyder, 1975	işin ilerleyişi, yönetimin işe karşı tutumu gibi işin mevcut olduğu koşullarda ya da iş güvenliği, ücret gibi yapılan iş sonucunda çalışanın elde ettiği çıktıları değerlendirmesi ve bireyin değerler, normlar ve tutumlar sisteminden geçerek yaptıkları işe karşı hissettikleri içsel duygular
Oshagbemi, 2000	çalışanların işlerine karşı verdiği değer ile işten edindikleri etkileşime dayanan duygusal bir tepki
Weiss, 2002	bir tutum olarak bireyin iş veya iş durumu hakkında olumlu veya olumsuz değerlendirme yargısı

*Kaynak: Sökmen (2020)*

Akıncı (2002) iş tatminini yapılan işin özellikleri ile işi yerine getiren kişinin isteklerinin uyuşması durumunda, çalışanın hissettiği pozitif duygusal durum olarak ifade etmiştir. Bundan hareketle iş tatmininin kişilerin iş içerisindeki durumuna ve işe yönelik hissettiği duygulara dair verdiği duygusal bir tepki olduğu söylenebilir. İş tatmininin sorumluluk, iletişim süreçleri, görevlendirme çeşitliliği gibi iş koşullarının değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıktığı varsayılmaktadır (Dormann ve Zapf, 2001). Örgüt içerisinde çalışan tatmininin sağlanması yönetim için en önemli konulardan biridir. Çünkü işinden tatmin olan çalışanın örgüte olan güveni artmaktadır bu da örgüte olan bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002)

Bireylerin iş tatminlerini etkileyen birden çok unsur bulunmaktadır. Bayrak Kök (2010)'e göre bu unsurlar kişinin duygusal durumu ve işe yönelik özellikler olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Kişinin duygusal durumu, kişilik özellikleri, duyguları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları ile ilgilidir. İşe yönelik özellikler ise, yapılan işin özellikleri, çalışma ortamındaki ilişkiler, bu konulardaki beklentiler ve bu beklentilerin ne oranda karşılandıkları ile ilgilidir. Genel manada iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda ücret, ödüller, terfi imkanı, çalışma şartları, iş arkadaşları, yönetim tarzı, işin doğası, yan

haklar, iletişim tarzı, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün çalışanların iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. (Üngüren, Doğan, Özmen, Tekin 2010).

İş tatmini, örgüt içerisindeki yöneticinin davranış biçimi ve çalışanın yaptığı iş ile ilgili hissettiği duygulara bağlı olarak değişmektedir. Genel manada iş tatmini çalışanların iş yapma isteklerini ve aynı zamanda örgüt kültürüne de doğrudan etkide bulunan bir duygu durumudur.



### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtlarına yer verilecektir. Ardından araştırmanın modeli ve hipotezleri açıklanacak, örneklem ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilecek ve kullanılan ölçekler belirtilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada çalışanların motivasyonları ve iş tatminlerinin yöneticilerin etik davranışı ile nasıl etkilendiği incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle liderlik kavramı, sonrasında etik liderlik davranışı üzerinde durulmuştur. Motivasyon ve iş tatmini kavramlarının incelenmesinin akabinde etik liderlik davranışının motivasyon ve iş tatmini ile bağlantısı araştırılmıştır. Ardından etik liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisine motivasyonun aracılık etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın temel amacı Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarda etik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin, çalışanların içsel motivasyonlarını nasıl etkilediğini ve bu davranış ile çalışanların iş tatminlerinin ne yönde etkilendiğini araştırmaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Bu araştırma için yapılmış olan anket çalışması, Google Forms üzerinden çevrimiçi anket olarak düzenlenmiştir.

Araştırma evreni 18 yaş ve üzeri olmak üzere aktif olarak çalışan özel sektör çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırmada sektör ve çalışılan bölüm kısıtı bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın kısıtı olarak yaş ve güncel çalışma durumu belirlenmiştir.

### 3.3. Araştırmada kullanılan Ölçekler

#### 3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların yöneticilerinin etik liderlik davranışı hakkındaki algılarını ölçmek için, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmış olan Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen 10 maddelik “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Her bir sorunun yanıt biçimi 5’li Likert ölçeği ile oluşturulmuştur (5= Tamamen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Hiç Katılmıyorum).

#### 3.3.2. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon düzeyinin ölçülmesi amacı ile Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından oluşturulan toplam 15 sorudan oluşan çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçülmesi için tasarlanan ölçekten 9 maddelik, içsel motivasyonun boyutlarına odaklanan “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Her bir soruda yanıt biçimi olarak 5’li Likert ölçeği formatı kullanılmıştır (5= Tamamen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Hiç Katılmıyorum).

#### 3.3.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini düzeylerini ölçmek için ise uluslararası yazında da çok kez kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte her bir maddeye karşılık gelen 20 ayrı iş boyutu ile çalışanın iş tatmininin boyutunun ölçülmesi amaçlanmaktadır (Durak ve Serinkan, 2007). Her sorunun yanıt biçimi 5’li Likert ölçeği ile oluşturulmuştur (5= Çok Memnunum, 4= Memnunum, 3=Kararsızım, 2= Memnun Değilim, 1= Hiç Memnun Değilim).

### 3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma özelinde araştırılan temel araştırma soruları şunlardır;

**Soru 1:** Etik liderlik davranışı ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki var mıdır?

**Soru 2:** Etik liderlik davranışı ile çalışan iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?

**Soru 3:** Etik liderlik davranışın iş tatminine etkisi üzerinde motivasyonun aracılık etkisi bulunmakta mıdır?

Bu çalışma etik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin çalışanlarının içsel motivasyonlarının arttığını ve etik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin çalışanlarının işlerinden duydukları tatminlerinin arttığını varsayarak şu hipotezleri test edecektir;

**Hipotez 1:** Etik liderlik ve çalışan motivasyonu arasında pozitif ilişki vardır

**Hipotez 2:** Etik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Etik liderlik davranışının iş tatminine etkisi üzerinde motivasyonun aracılık etkisi bulunmaktadır.

### **Etik Liderlik ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki**

Yöneticilerin çalışanları ile arasındaki ilişkinin türü ve kalitesi, çalışan motivasyonun en güçlü unsurudur. Bu ilişki özelinde profesyonel, olumlu ve saygılı bir tutum oluşturulduğu takdirde çalışanın çalışma arkadaşları ile benzer bir ilişki içerisinde olması ve işten keyif alması olasıdır (Naile ve Selesho 2014).

Özdeşleşmeye dayalı motivasyonel ve sosyal öğrenme süreçleri, etik liderliğin takipçiler üzerindeki etkisini açıklayan önemli bir temel mekanizma oluşturur. (Den Hartog, Belschak 2012).

Brown vd. (2005) etik liderlerin takipçilerinin, gördükleri etik muamele ve hissettikleri güven nedeniyle kendilerini liderleriyle bir sosyal değişim ilişkisi içinde olarak algıladıklarını ve bu nedenle çalışanların, liderlerinin kendi çıkarlarını yürekten düşündüklerini ve önemsediklerini düşünmeleri dolayısıyla, görev performanslarını iyileştirerek karşılık vereceklerini belirtmişlerdir. Ouakouak, Zaitouni ve Arya (2020) ise çalışanların, çalışanlarla ilişkilerinde güven ve saygıyı dürüstlikle modelleyen ve besleyen etik liderler tarafından yönetildiğinde, çalışanların doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması daha olası olduğunu belirtmiştir.

Brown ve Trevino (2006) etik liderlerin çalışanlarına etik standartların önemini benimsettiğini ve çalışanları davranışlarından sorumlu tutmak için performans yönetim sistemini kullandığını belirtmiştir. Aynı zamanda etik lider ve ahlaki yöneticinin sosyal

ödülleri sağlayarak kişinin ahlaki davranış motivasyonunu arttırdığı saptanmıştır (Khan, Bauman, Javed 2020).

Dust, Resick, Margolis, Mawritz ve Greenabum (2018) etik liderlik davranışı sergileyen amirler için çalışanların yeteneklerine güvendiklerini ve çalışmalarını üzerinde yüksek düzeyde anlam, etki ve kontrol algıladıklarını belirtmektedir. Bu gelişmiş psikolojik güçlendirme duygusu, başarılı olmak için motivasyonel dürtü sağlamaktadır. Çelik vd. (2015)'de liderlerin insanları yönlendirme ve etkileme gücüne ve yeteneğine sahip olduklarından, çalışanların ruh halini (moral), motivasyonunu, performansını ve davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. Liderler de bu etkileme gücü ve yeteneğinin de etik liderlik davranışı ile yakından ilişkili olduğu görüldüğünden ilgili literatürü destekler niteliktedir.

Webb (2007)'in çalışmasına göre çalışanlarına karşı düşünceli olan liderlerin, çalışanları arasında ekstra çabaya yönelik motivasyonu artırma olasılığının yüksek olduğu belirtilmiştir. Alshammari, Almutairi ve Thuwaini (2015) çalışmasında etik liderliğin çalışanların performansını etkilemedeki rolünün, davranışsal motivasyon, ilham ve bireyselleştirilmiş ilgi kaidesine dayanmakta olduğunu belirtmiştir.

Greenbaum, Den Hartog ve Folger (2010) çalışmasında etik liderliğin çalışan eforu üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiş ve çalışanların örgütsel kararlarda söz sahibi olmalarına izin verilerek, etik davranışı teşvik etmek için ödülleri kullanarak ve düzenli iş faaliyetlerine etik değerleri aşılıyarak, işin özerkliğinin ve öneminin arttırıldığını belirtmiştir. Bu önem duygusunun ekstra çabaya, daha yüksek görev seviyelerine ve iş performansının vatandaşlık yönlerine dönüştüğünü aktarmıştır. Tüm bu literatür taraması ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

***Hipotez 1: Etik liderlik ve çalışan motivasyonu arasında pozitif ilişki vardır.***

### **Etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki**

İş tatmini, örgütün etik iklimini etkileyen iki ana faktör olan içsel politikalar ve denetim süreci ile belirlenmektedir. İçsel politikalar ve denetim yönlendirmesi ile örgüt içerisinde etik durumların ele alınması konusundaki belirsizlikler ortadan kaldırılabilir ve bu durum da iş tatmininin artmasını sağlayabilir (Schwepker, 2001).

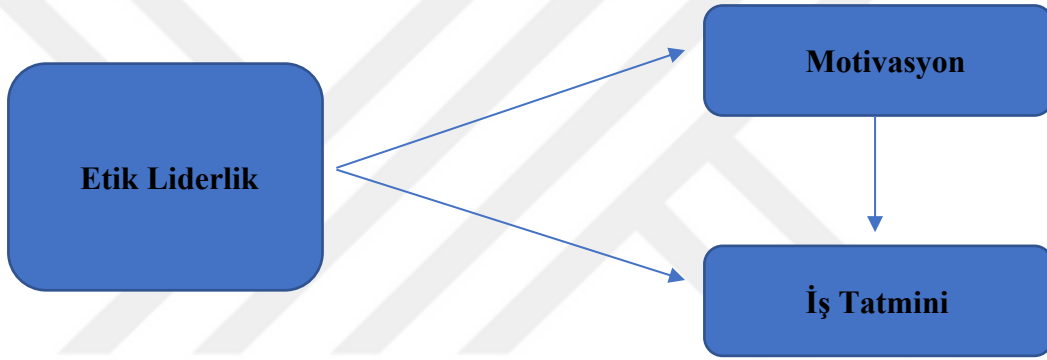
Örgütlerde liderler çalışanların davranış kalıplarını etkilemede ve çalışanların davranış kalıplarını oluşturmada önemli ölçüde etkide bulunmaktadır. Neubert, Carlson ve Kacmar (2009) çalışmasında yöneticilerin örgüt içerisinde göstermiş oldukları adalet, dürüstlük ve güvenilirlik gibi etik liderlik davranışlarını sosyal ortamda çalışanlarına da bulaştırdıklarını ve örgütte etik iklim oluşması sebebi ile çalışanların iş tatminlerinin ve örgüte olan bağlılıklarının arttığını belirtmiştir. Aynı şekilde Hızarcıoğlu'da (2022) çalışmasında etik liderlik algıları olumlu olan çalışanların iş tatminlerinin arttığını ifade etmiştir. Ülbeği, İplik ve Yalçın (2018) yapmış olduğu çalışmada etik liderliğin çalışanların işle ilgili tutum davranış ve performanslarını etkilemesinin bir sonucu olarak çalışanların iş tatminini arttırdığını ifade etmiştir.

İş tatmini açısından bakıldığında dışsal faktörlerden olan ücretin büyük bir etkisi olduğu görülmektedir fakat sadece iş tatmini konusu dışsal faktörlere bağlı değildir. Kişilerin işyerlerindeki sosyal ortamlarını ne kadar beğendikleri ile işlerinden duydukları tatmin arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Robbins ve Judge 2019). Takdir etme davranışı etik liderlik davranışının karakteristik özelliklerinden biridir. Bu bağlamda Orhaner ve Mutlu (2018) çalışmasında örgüt içerisinde yer alan bireylerin performanslarının ve tatmin duygusunun artırılmasının en iyi yollarından biri olarak takdir etme davranışının gösterilebileceğini belirtmiştir. Takdir etme davranışının etik liderliğin bir özelliği olmasından dolayı, etik liderlik davranışı gösteren liderlerin çalışanlarının iş tatmininde pozitif yönlü bir etki gösterdiği söylenebilir. Bahar (2019) ise çalışmasında liderlerin etik liderlik davranışı göstermesinin çalışanların iş tatminini arttırdığını bu yolla çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını belirterek, örgütsel anlamda birçok olumlu sonucu beraberinde getirdiğini ifade etmiştir.

Brown vd. (2005) yapılan çalışmalar ışığında, etik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin çalışanlarının yöneticilerinden duydukları tatmininin, yapılan iş için gösterilen çabanın arttığını ve yüzyüze gelinen sorunları yöneticilerine bildirme konusundaki isteğinin arttığını belirtmiştir. Tüm bu literatür taraması ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

**Hipotez 2:** *Etik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.*

**Şekil 3.1. Araştırma Modeli**



**Hipotez 4a:** Çalışanlarda etik liderlik algısı, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4b:** Çalışanlarda etik liderlik algısı, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4c:** Çalışanlarda etik liderlik algısı, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4d:** Çalışanlarda etik liderlik algısı, tamamlanan en yüksek eğitim aşamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4e:** Çalışanlarda etik liderlik algısı, çalışma hayatında geçirilen toplam süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4f:** Çalışanlarda etik liderlik algısı, çalışılan bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5a:** Çalışanlarda motivasyon, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5b:** Çalışanlarda motivasyon, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5c:** Çalışanlarda motivasyon, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5d:** Çalışanlarda motivasyon, tamamlanan en yüksek eğitim aşamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5e:** Çalışanlarda motivasyon, çalışma hayatında geçirilen toplam süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5f:** Çalışanlarda motivasyon, çalışılan bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6a:** Çalışanlarda iş tatmini, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6b:** Çalışanlarda iş tatmini, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6c:** Çalışanlarda iş tatmini, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6d:** Çalışanlarda iş tatmini, tamamlanan en yüksek eğitim aşamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6e:** Çalışanlarda iş tatmini, çalışma hayatında geçirilen toplam süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6f:** Çalışanlarda iş tatmini, çalışılan bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

### 3.5. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemleri

Bu araştırmanın örneklem kümesi 18 yaş ve üzeri, Türkiye’de yaşayan ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kişileri kapsamaktadır. Bu kapsamda anket çalışması uygulanmış ve 229 geçerli anket elde edilmiştir.

Bu çalışmada belirlenen hipotezleri araştırmak için sayısal verilerin kullanıldığı nicel yöntem, elde edilen anket sonuçlarının sayısallaştırılması ve ölçülebilirliğine dair kolaylık sağlanması (Aksoy Kürü ve Aksoy, 2021) sebebi ile kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan nicel yöntemler, toplanılan sayısal verileri analiz etmek için kullanılan istatistiksel ve matematiksel araçlardır.

Bu çalışmada kullanılan anket, temel olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde toplam 39 adet olmak üzere 10 adet Etik liderlik sorusu, 9 adet içsel motivasyon sorusu ve 20 adet iş tatmini düzeyini ölçmek için soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin incelenmesi ve çalışma kısıtlılıklarına uyulması amacı ile cinsiyet, yaş, medeni durum, tamamlanılan en yüksek eğitim aşaması, çalışma hayatında geçirilen toplam süre ve çalışılan bölüm gibi soruların sorulduğu demografik sorular kısmı yer almaktadır.

#### 4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Bu çalışmaya Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 229 kişi katılım göstermiştir. Elde edilen sonuçlar iki ayrı bölümde incelenmiştir. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin analizi yapılmıştır. Katılımcı grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir. İkinci bölümde ise ölçeklerin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha katsayısı yardımı ile analiz edilmiştir aynı zamanda ölçeklerin toplam puanlarının betimleyici istatistik analizi yer almaktadır. Ardından ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığına dair Normallik Analizi yapılmış ve etik liderlik davranışının değişkenler ile olan ilişkisi Spearman Rho korelasyon analizi ile açıklanmıştır. Daha sonra etik liderlik davranışının motivasyon ve iş tatminine etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılıkları Kruskal Wallis testi, Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve çoklu regresyon analizi ile etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisine motivasyonun aracılık rolüne dair hipotez test edilmiştir. Analizde IBM SPSS Statistics 26.0 programı kullanılmıştır.

##### 4.1. Sosyo-Demografik Analiz

Araştırmanın bu kısmında, anket çalışması sonucunda elde edilen sosyo-demografik verilerin analizine yer verilmiştir.

**Tablo 4.1. Cinsiyet**

		<b>Kişi Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyetiniz</b>	Kadın	130	56,8
	Erkek	99	43,2
	<b>Toplam</b>	229	100,0

Yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere araştırmaya toplam 229 kişi katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan 229 kişiden 130 kişinin kadın, 99 kişinin erkek olduğu

gözlenmiştir. Kadın katılımcıların oranı %56,8, erkek katılımcıların oranı %43,2 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri arasında çok büyük bir fark bulunmamasına rağmen katılımcı grubunun çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.2. Yaş**

		<b>Kişi Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaşın z</b>	18-24	11	4,8
	25-34	113	49,3
	35-44	32	14,0
	45-54	32	14,0
	55-64	39	17,0
	65+	2	,9
	<b>Toplam</b>	229	100,0

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 11 kişinin 18-24 yaş, 113 kişinin 25-34 yaş, 32 kişinin 35-44 yaş, 32 kişinin 45-54 yaş, 39 kişinin 55-64 yaş ve 2 kişinin 65 yaş ve üzeri olduğu gözlenmiştir. 18-24 yaş grubu katılımcıların oranı %4,8, 25-34 yaş grubu katılımcıların oranı %49,3, 35-44 ve 45-54 yaş grubu katılımcıların oranı %14, 55-64 yaş grubu katılımcıların oranı %17 ve 65 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların oranı %9 olarak gözlemlenmiştir. Katılımcı grubunun önemli bir çoğunluğunu 25-34 yaş arası katılımcıların oluşturduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.3. Medeni Durum**

		<b>Kişi Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Medeni Durumunuz</b>	Evli	114	49,8
	Bekar	115	50,2
	<b>Toplam</b>	229	100,0

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise 114 kişinin evli, 115 kişinin bekar olduğu gözlenmiştir. Medeni hali evli olan katılımcıların oranı %49,8 iken medeni durumu bekar olan katılımcıların oranı %50,2 olarak gözlemlenmektedir. Yapılan

istatistiki analiz sonucunda ortaya çıkan oranlara bakıldığında katılımcı grubunun medeni durumunun dengeli bir biçimde dağıldığı söylenebilir.

**Tablo 4.4. Eğitim Durumu**

		<b>Kişi Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Tamamlamış olduğunuz en yüksek eğitim aşaması nedir?</b>	Lise	10	4,4
	Lisans	108	47,2
	Lisansüstü	111	48,5
	<b>Toplam</b>	229	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 10 kişinin lise, 108 kişinin lisans, 111 kişinin lisansüstü eğitime sahip olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda katılımcı grubunun %4,4'ü lise mezunu olduğu, %47,2'sinin lisans mezunu olduğu ve %48,5'inin de lisansüstü eğitime sahip olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcı grubunun büyük çoğunluğu en az lisans mezunudur. Lisansüstü eğitime sahip katılımcılar ile lisans eğitimine sahip olan katılımcılar arasında önemli bir fark görülmemektedir.

**Tablo 4.5. Çalışma Hayatındaki Toplam Süre**

		<b>Kişi Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Çalışma hayatınızdaki toplam süreniz</b>	0-5 yıl	80	34,9
	6-11 yıl	42	18,3
	12-17 yıl	22	9,6
	18-23 yıl	26	11,4
	>24 yıl	59	25,8
	<b>Toplam</b>	229	100,0

Katılımcıların çalışma hayatlarında yer aldığı toplam süreye bakıldığında 80 kişinin 0-5 yıl, 42 kişinin 6-11 yıl, 22 kişinin 12-117 yıl, 26 kişinin 18-23 yıl ve 59 kişinin 24 yıl üstü çalışma süresi olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların çalışma hayatındaki toplam sürelerinin oranı 0-5 yıl arası için %34,9, 6-11 yıl arası için %18,3, 12-17 yıl arası için %9,6, 18-23 yıl arası için %11,4 ve 24 yıl üzeri için %25,8 olarak gözlemlenmektedir.

Katılımcı grubunda en büyük yüzdeye sahip çalışma süresi 0-5 yıl olarak görülmekte, bu süreyi takiben ikinci en büyük yüzdeye ise 24 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcılardan oluşmaktadır.

**Tablo 4.6. Çalışılan Bölüm**

		<b>Kişi Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Çalıştığınız Bölüm</b>	Yönetim Bölümü	34	14,8
	Satış Departmanı	20	8,7
	Operasyon Departmanı	42	18,3
	Muhasebe/Finans Departmanı	8	3,5
	Bilişim Teknolojileri Departmanı (IT)	16	7,0
	Pazarlama Departmanı	9	3,9
	Müşteri Hizmetleri	7	3,1
	İnsan Kaynakları Departmanı	2	,9
	Diğer	91	39,7
	<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>

Çalışılan bölümlere bakıldığında 34 kişinin %14,8 oranı ile yönetim bölümünde, 20 kişinin %8,7 oranı ile satış departmanında, 42 kişinin %18,3 oranı ile operasyon departmanında, 8 kişinin %3,5 oranı ile muhasebe/finans departmanında, 16 kişinin %7,0 oranı ile bilişim teknolojileri departmanında, 9 kişinin %3,9 oranı ile pazarlama departmanında, 7 kişinin %3,1 oranı ile müşteri hizmetleri departmanında, 2 kişinin %0,9 oranı ile insan kaynakları departmanında, 91 kişinin ise %39,7 oranı ile diğer departmanlarda çalıştığı gözlenmiştir.

#### **4.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri ve Betimleyici İstatistik Analizi**

Bilimsel bir araştırma yapılmak istendiğinde, elde edilecek sonuçların anlamlı ve tutarlı olması gerekmesi sebebi ile kullanılacak ölçeklerin geçerli ve güvenli olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, anket çalışması yapmak istediklerinde kullanacakları anketler için güvenilirlik analizi yapmayı tercih etmektedirler. Bu

çalışmada Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alpha katsayısı ile 5'li Likert tipi ölçeklerde kullanılması uygun olan bir içsel tutarlılık yöntemi olan (Ercan ve Kan, 2004) güvenilirlik analizi uygulanacaktır.

Bu araştırmada kullanılan anket çalışmasının analizinde kullanılan ölçeklere, verilerin analiz ve yorumunda hatalı olabilecek sonuçlardan kaçınmak adına güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda Etik Liderlik Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak iç tutarlılıkları test edilmiştir. Cronbach alpha değerinin 0.7 üstü olması, ölçeklerin önemli ölçüde güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Kılıç, 2016).

**Tablo 4.7. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Cronbach's Alpha
Etik Liderlik Ölçeği	.924

İlk olarak Etik liderlik ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Analizi yapılan ölçekteki değişkenler 5'li Likert Ölçeğine sahiptir. Bu ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmek amacı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Üstte bulunan etik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizine bakıldığında Cronbach Alpha değeri 0.924 olarak görülmektedir. Bu değer literatürde güvenilir olarak belirlenen 0.7 değerinden ve ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu belirten 0.81 değerinden büyük olduğu görülmektedir bu da ölçek maddeleri arasında yüksek bir tutarlılık olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda ise madde toplam istatistikleri tablosu bulunmakta olup, ölçek hakkında daha ayrıntılı bir analiz sunmaktadır. Bu tabloda, belirli bir maddenin silinmesi durumunda toplam Cronbach alfa değerinin nasıl değiştiğini gösteren son sütunu kontrol edilmektedir. Herhangi bir madde silinse bile ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı 0.81'den büyük olması sebebi ile ve yine halihazırda ölçeğin güvenilirlik katsayısının da yeterli olması sebebi ile ve ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

**Tablo 4.8. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik testi**

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
[1.Yöneticim özel hayatını etik tarzda yürütür.]	73.17	137.838	.554	.490	.921
[2.Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.]	73.34	133.341	.639	.635	.920
[3.Yöneticim astlarının söyleyeceklerini dinler.]	73.13	133.053	.710	.664	.918
[4.Yöneticim etik standartları ihlal eden astlarına yaptırım uygular.]	73.62	137.534	.460	.331	.924
[5.Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.]	73.36	132.941	.664	.747	.919
[6.Yöneticim güvenilir bir kişidir.]	73.09	132.887	.725	.782	.917
[7.Yöneticim astlarıyla iş etiği veya değerleri hakkında konuşur.]	73.39	132.774	.659	.696	.919
[8.Yöneticim işlerin etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin olarak örnek olur.]	73.30	132.359	.711	.794	.918
[9.Yöneticim astlarının çıkarlarını göz önünde bulundurur.]	73.45	134.529	.631	.608	.920
[10.Yöneticim karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.]	73.24	133.104	.649	.674	.919

**Tablo 4.9. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Cronbach's Alpha
Motivasyon Ölçeği	,953

İkinci olarak Motivasyon ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Analizi yapılan ölçekteki değişkenler 5'li Likert Ölçeğine sahiptir. Bu ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmek amacı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Üstteki tabloya bakıldığında motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonucu 0.953 olarak görülmektedir. Bu değer literatürde güvenilir olarak belirlenen 0.7 değerinden ve ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu belirten 0.81 değerinden büyük olduğu görülmektedir bu da ölçek maddeleri arasında yüksek bir tutarlılık olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda ise madde toplam istatistikleri tablosu bulunmakta olup, ölçek hakkında daha ayrıntılı bir analiz sunmaktadır. Bu tabloda, belirli bir maddenin silinmesi durumunda toplam Cronbach alfa değerinin nasıl değiştiğini gösteren son sütunu kontrol edilmektedir. Herhangi bir madde silinse bile ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı 0.81'den büyük olması sebebi ile ve yine halihazırda ölçeğin güvenilirlik katsayısının da yeterli olması sebebi ile ve ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

**Tablo 4.10. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
[11.Yaptığım işte başarılı olmam beni motive eder]	35,92	32,287	,720	,551	,953
[12.Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi beni motive eder]	35,99	33,026	,720	,538	,952
[13.İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır]	35,94	31,733	,813	,680	,947

ve davranışları beni motive eder]					
[14.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam beni motive eder]	35,83	31,955	,850	,745	,945
[15.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam beni motive eder]	35,84	32,496	,882	,821	,944
[16.Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam beni motive eder]	35,89	31,970	,829	,721	,947
[17.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem beni motive eder]	35,89	32,220	,812	,726	,947
[18.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem beni motive eder]	35,84	31,958	,883	,835	,944
[19.Yöneticilerimin, onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder]	35,83	32,466	,814	,702	,947

**Tablo 4.11. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Cronbach's Alpha
İş Tatmini Ölçeği	.899

Son olarak İş tatmini ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Analizi yapılan ölçekteki değişkenler 5'li Likert Ölçeğine sahiptir. Bu ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmek amacı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Üstteki tabloya bakıldığında ölçeğin güvenilirlik analizinin sonucu 0.899 olarak görülmektedir. Bu değer literatürde güvenilir olarak belirlenen 0.7 değerinden ve ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu belirten 0.81 değerinden büyük olduğu görülmektedir bu da ölçek maddeleri arasında yüksek bir tutarlılık olduğunu göstermektedir Bu nedenle ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda ise madde toplam istatistikleri tablosu bulunmakta olup, ölçek hakkında daha ayrıntılı bir analiz sunmaktadır. Bu tabloda, belirli bir maddenin silinmesi durumunda toplam Cronbach alfa değerinin nasıl değiştiğini gösteren son sütunu kontrol edilmektedir. Herhangi bir madde silinse bile ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı 0.81’den büyük olması sebebi ile ve yine halihazırda ölçeğin güvenilirlik katsayısının da yeterli olması sebebi ile ve ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

**Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

	Item-Total Statistics				Cronbach's Alpha if Item Deleted
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	
İşimden, [20.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından]	67.20	148.372	.364	.248	.898
İşimden, [21.Tek başına çalışma olanağının olmasından]	66.78	147.990	.409	.297	.897
İşimden, [22.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından]	66.72	143.730	.525	.373	.894
İşimden, [23.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından]	66.61	145.432	.454	.371	.896
İşimden, [24.Yöneticimin kişileri idare tarzı açısından]	67.00	142.026	.506	.618	.895
İşimden, [25.Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından]	67.00	142.009	.523	.621	.894

İşimden, [26.İş etiğine aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından]	66.59	141.462	.539	.383	.894
İşimden, [27.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından]	66.67	146.484	.410	.317	.897
İşimden, [28.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından]	66.66	143.989	.493	.443	.895
İşimden, [29.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından]	66.91	144.715	.518	.363	.894
İşimden, [30.Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından]	66.59	141.489	.588	.434	.892
İşimden, [31.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından]	66.86	141.723	.611	.424	.892
İşimden, [32.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından]	67.36	144.591	.399	.360	.898
İşimden, [33.İş içinde terfi olanağının olması bakımından]	67.08	139.234	.596	.475	.892
İşimden, [34.Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından]	66.81	140.232	.632	.578	.891
İşimden, [35.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından]	66.80	140.764	.619	.553	.891

İşimden, [36.Çalışma şartları bakımından]	66.94	139.426	.659	.488	.890
İşimden, [37.Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından]	66.79	146.085	.429	.327	.896
İşimden, [38.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından]	66.72	140.204	.600	.461	.892
İşimden, [39.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden]	66.54	141.258	.613	.531	.892

**Tablo 4.13. Etik Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini Ölçeklerinin Toplam Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu**

KATEGORİLER	Kişi Sayısı (N)	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Standart Sapma
Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan	229	10,00	50,00	36,5983	8,97439
Motivasyon Ölçeği Toplam Puan	229	9,00	45,00	40,3712	6,36859
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan	229	37,00	100,00	70,3493	12,55690

Araştırmaya katılan 229 kişinin, etik liderlik ölçeğinden aldığı en düşük puanın 10, en büyük değerinin 50 olduğu görülmektedir. Katılımcıların aldığı puanların ortalamasının 36,5983 ve standart sapmasının 8,97439 olduğu gözlenmiştir.

229 katılımcının motivasyon ölçeğinden aldığı en düşük puanın 9, en büyük puanın 45 olduğu görülmektedir. Katılımcıların aldığı puanların ortalamasının 40,3712 ve standart sapmasının 6,36859 olduğu gözlenmiştir.

229 katılımcının iş tatmini ölçeğinden aldığı en düşük puan 37, en büyük puanın 100 olduğu görülmektedir. Katılımcıların aldığı puanların ortalamasının 70,3493 ve standart sapmasının 12,55690 olduğu gözlenmiştir.

### 4.3. KORELASYON ANALİZİ

Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler ile kurulan hipotezleri test etmek amacıyla bazı testler yürütülmektedir. Bu analizlerden biri de normallik analizidir. Bu verilerin normallik analizi, verilerin normal dağılıma uygun dağılım gösterip göstermediğine göre, kurulan hipotezlerin hangi testler yardımı ile test edilmesi gerektiğini belirlemesi açısından önem arz etmektedir.

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını söylemek için Significance values değerinin ( $p < 0,05$ ) durumunda olması gerekmektedir. Elde edilen normallik analizine dair verilere bakıldığında, verilerin normal dağılıma uygun olmadığını söylemek mümkündür. Bu nedenle hangi korelasyon testinin kullanılması gerektiği sorusunun yanıtı, değişkenlerin normal dağılması koşulunu gerektirmediğinden ötürü Spearman Rho korelasyon analizi olarak belirlenmiştir.

**Tablo 4.14. Ölçeklerin Normallik Analizi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
etikliderlikTOPLAM	.132	229	.000	.946	229	.000
motivasyonTOPLAM	.234	229	.000	.698	229	.000
istatminiTOPLAM	.091	229	.000	.982	229	.006

a. Lilliefors Significance Correction

Korelasyon analizi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmeye yarayan istatistiksel bir araçtır. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, eğer ilişki bulunuyorsa ilişkinin boyutu hakkında yorum yapılabilmesini sağlamaktadır. Bunların yanında ilişkinin yönü hakkında da yorum yapılabilmesini sağlamaktadır.

Bu araştırmada yapılan normallik analizi sonucunda verilerin normal dağılıma uygun olmadığı görüldüğünden, değişkenler arası ilişkiyi incelemek için Spearman Rho analizi kullanılacaktır.

**Tablo 4.15. Kişilerin Motivasyonlarına Bağlı Olarak Etik Liderlik Davranışı Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin Spearman's Rho Korelasyon Analizi İle Karşılaştırılması**

Spearman's Rho Korelasyon		Etik Liderlik Davranışı
Motivasyon	R	.261**
	P	.000
	N	229

Söz konusu çalışmada, Spearman's Rho Korelasyon analizi sonucuna göre, kişilerin içsel motivasyonları ile etik liderlik davranışı toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur,  $r=-,261$ ;  $p<0,01$ .

Elde edilen sonuca göre kişilerin içsel motivasyonları ile etik liderlik davranışı arasında ilişki olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.16. Kişilerin İş Tatminine Bağlı Olarak Etik Liderlik Davranışı Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin Spearman's Rho Korelasyon Analizi İle Karşılaştırılması**

Spearman's Rho Korelasyon		Etik Liderlik Davranışı
İş Tatmini	R	.433**
	P	.000
	N	229

Söz konusu çalışmada, Spearman's Rho Korelasyon analizi sonucuna göre, kişilerin iş tatmini ile etik liderlik davranışı toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur,  $r=-,433$ ;  $p<0,01$ .

Elde edilen sonuca göre kişilerin iş tatmini ile etik liderlik davranışı toplam arasında ilişki olduğu söylenebilir.

#### 4.4. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi, bir veya birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılmaktadır. Bu ilişkiyi anlayarak, ilişkiler arasındaki durumun sonucu tahmin edilebilir ya da açıklanabilir. Bu bağlamda etik liderlik davranışının motivasyon ile ilişkisi ve etik liderlik davranışının iş tatmini ile olan ilişkisini yorumlamak amacı ile çoklu regresyona analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4.17. Etik Liderlik Davranışının Motivasyon ve İş Tatminine Olan Etkisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Değişken	B	Std hata	Beta	t	P
Sabit	8,158	3,876		2,015	0,036
Motivasyon	0,180	0,087	0,128	2,065	0,040
İş Tatmini	0,301	0,044	0,421	6,786	0,000

Etik Liderlik (Bağımlı Değişken) Sabit  $R=0,479$   $R^2=0,230$   $F(2-267)=33,716$ ,  $p=,000$

Gerçekleştirilen regresyon analizinde, anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre etik liderlik davranışının motivasyona ve iş tatminine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu sebeple "**H1: Etik liderlik ve çalışan motivasyonu arasında pozitif ilişki vardır**" ve "**H2: Etik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.**" hipotezleri **kabul** edilmiştir.

**Tablo 4.18. Etik Liderlik Davranışının İş Tatminine Olan Etkisi Üzerinde Motivasyonun Aracılık Etkisi**

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Std hata	Beta	t	P
Etik Liderlik	İş Tatmini	,332	,042	,464	7,891	,000
Motivasyon	İş Tatmini	,171	,032	,337	5,399	,000
Etik Liderlik	İş Tatmini	,301	,044	,421	6,786	,000
	Motivasyon	,180	,087	,128	2,065	,040

Aracı değişkenin yani motivasyonun, etik liderlik davranışı ile iş tatmini arasında motivasyonun aracı etkisi olup olmadığını açıklamak amacı ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde, etik liderlik davranışının iş tatmini üzerinde üzerinde motivasyonun aracılık etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p>0,005$ ).

Buna göre etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisi üzerinde motivasyonun aracı etkisi bulunmaktadır. Gerçekleştirilen analizden elde edilen sonuca göre, çalışmanın üçüncü hipotezi olan "**H3: Etik liderlik davranışının iş tatminine etkisi üzerinde motivasyonun aracılık etkisi bulunmaktadır.**" hipotezi **kabul** edilmiştir.

#### 4.5. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarının Test Edilmesi

**Tablo 4.19. Cinsiyete Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
<b>Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan</b>	Erkek	130	117,32	15251,00	6134,000	-,607	,544
	Kadın	99	111,96	11084,00			
<b>Motivasyon Ölçeği Toplam Puan</b>	Erkek	130	122,71	15952,00	5433,000	-2,050	,040
	Kadın	99	104,88	10383,00			
<b>İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan</b>	Erkek	130	114,75	14917,00	6402,000	-,066	,947
	Kadın	99	115,33	11418,00			

Söz konusu araştırmada Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile kişilerin cinsiyetleri arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık gözlenmemiştir, ( $u=6134,000;p>0,05$ ). Bu sonuca göre cinsiyetin Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı ile kişilerin cinsiyetleri arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir, ( $u=5433,000;p<0,05$ ). Bu sonuca göre cinsiyetin Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı ile kişilerin cinsiyetleri arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir, ( $u=6402,000;p>0,05$ ). Bu sonuca göre cinsiyetin İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında cinsiyetin motivasyon üzerinde etkili olduğu, etik liderlik algısı ve iş tatmini bakımından etki göstermediği gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.20. Yaş Grubuna Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması**

	Yaşınız	Kişi Sayısı	Sıra Ortalaması	Serbestlik Derecesi	X <sup>2</sup>	p
<b>Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan</b>	18-24	11	131,05	5	19,479	,002
	25-34	113	131,39			
	35-44	32	112,30			
	45-54	32	87,20			
	55-64	39	89,04			
	65+	2	94,75			
<b>Motivasyon Ölçeği Toplam Puan</b>	18-24	11	116,77	5	3,310	,652
	25-34	113	120,23			
	35-44	32	108,14			
	45-54	32	98,72			
	55-64	39	117,36			
	65+	2	134,25			

<b>İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan</b>	18-24	11	118,32	5	6,270	,281
	25-34	113	116,99			
	35-44	32	120,55			
	45-54	32	94,84			
	55-64	39	116,17			
	65+	2	195,25			

Söz konusu araştırmada Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanının yaş kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir, ( $X^2=19,479$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonuca göre yaşın Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Motivasyon Ölçeği Toplam Puanının yaş kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=3,310$ ;  $>0,05$ ). Bu sonuca göre yaşın Motivasyon Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanının yaş kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=6,270$ ;  $>0,05$ ). Bu sonuca göre yaşın İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında yaşın etik liderlik algısı üzerinde etki gösterdiği, motivasyonun ve iş tatminin üzerinde ise etkisi olmadığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.21. Medeni Duruma Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

	<b>Medeni Durumunuz</b>	<b>n</b>	<b>Sıralar Ortalaması</b>	<b>Sıralar Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Etik Liderlik</b>	Evli	114	99,44	11336,00	4781,000	- 3,544	,000

<b>Ölçeği Toplam Puan</b>	Bekar	115	130,43	14999,00			
<b>Motivasyon Ölçeği Toplam Puan</b>	Evli	114	110,43	12589,50	6034,500	-	1,055
	Bekar	115	119,53	13745,50			
<b>İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan</b>	Evli	114	109,15	12443,00	5888,000	-	1,331
	Bekar	115	120,80	13892,00			

Söz konusu araştırmada Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile kişilerin medeni durumları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $u=4781,000;p<0,05$ ). Bu sonuca göre medeni durumun Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı ile kişilerin medeni durumları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $u=6034,500;p>0,05$ ). Bu sonuca göre medeni durumların Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı ile kişilerin medeni durumları arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $u=5888,000;p>0,05$ ). Bu sonuca göre medeni durumların İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında medeni durumun etik liderlik algısında etkili olduğu, motivasyon ve iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.22 Tamamlanılan En Yüksek Eğitim Aşamasına Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması**

	Tamamlanmış olduğunuz en yüksek eğitim aşaması nedir?	Kişi Sayısı	Sıra Ortalaması	Serbestlik Derecesi	X <sup>2</sup>	p
<b>Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan</b>	Lise	10	115,90	2	5,901	,052
	Lisans	108	125,97			
	Lisansüstü	111	104,25			
<b>Motivasyon Ölçeği Toplam Puan</b>	Lise	10	91,05	2	1,933	,380
	Lisans	108	119,32			
	Lisansüstü	111	112,95			
<b>İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan</b>	Lise	10	135,35	2	1,948	,378
	Lisans	108	109,63			
	Lisansüstü	111	118,40			

Söz konusu araştırmada Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanının tamamlanmış olunan en yüksek eğitim aşaması kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile tamamlanan en yüksek eğitim aşaması arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=5,901; p>0,05$ ). Bu sonuca göre tamamlanmış olunan en yüksek eğitim aşamasının Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Motivasyon Ölçeği Toplam Puanının tamamlanmış olunan en yüksek eğitim aşaması kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı ile tamamlanan en yüksek eğitim aşaması arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=1,933; >0,05$ ). Bu sonuca göre tamamlanmış

olunan en yüksek eğitim aşamasının Motivasyon Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanının tamamlanmış olunan en yüksek eğitim aşaması kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı ile tamamlanan en yüksek eğitim aşaması arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=1,948; >0,05$ ). Bu sonuca göre tamamlanmış olunan en yüksek eğitim aşamasının İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında eğitim düzeyinin etik liderlik, motivasyon ve iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.23. Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması**

	<b>Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
<b>Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan</b>	0-5 yıl	80	135,37	4	20,770	,000
	6-11 yıl	42	116,00			
	12-17 yıl	22	128,48			
	18-23 yıl	26	106,58			
	>24 yıl	59	85,36			
<b>Motivasyon Ölçeği Toplam Puan</b>	0-5 yıl	80	118,55	4	3,398	,494
	6-11 yıl	42	119,01			
	12-17 yıl	22	125,66			

	18-23 yıl	26	95,71			
	>24 yıl	59	111,86			
<b>İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan</b>	0-5 yıl	80	121,84	4	9,336	,053
	6-11 yıl	42	98,99			
	12-17 yıl	22	144,20			
	18-23 yıl	26	97,94			
	>24 yıl	59	113,75			

Söz konusu araştırmada Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanının çalışma hayatındaki toplam süre kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile çalışma hayatındaki toplam süre arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $X^2=20,770;p<0,05$ ). Bu sonuca göre çalışma hayatındaki toplam sürenin Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Motivasyon Ölçeği Toplam Puanının çalışma hayatındaki toplam süre kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı ile çalışma hayatındaki toplam süre arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=3,398;>0,05$ ). Bu sonuca göre çalışma hayatındaki toplam sürenin Motivasyon Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanının çalışma hayatındaki toplam süre kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı ile çalışma hayatındaki toplam süre arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=9,336;>0,05$ ). Bu sonuca göre çalışma hayatındaki toplam sürenin İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında çalışma hayatında geçirilen toplam sürenin etik liderlik algısı üzerinde etkisi olduğu, motivasyon ve iş tatmini üzerinde ise etki göstermediği gözlemlenmektedir.

**Tablo 4.24. Çalışılan Bölüme Göre Etik Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmininin Kruskal Wallis Testi İle Karşılaştırılması**

	Çalıştığımız Bölüm	Kişi Sayısı	Sıra Ortalaması	Serbestlik Derecesi	X <sup>2</sup>	p
<b>Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan</b>	Yönetim Bölümü	34	105,34	8	15,109	,057
	Satış Departmanı	20	114,93			
	Operasyon Departmanı	42	132,35			
	Muhasebe/Finans Departmanı	8	132,44			
	Bilişim Teknolojileri Departmanı (IT)	16	139,59			
	Pazarlama Departmanı	9	116,56			
	Müşteri Hizmetleri	7	167,86			
	İnsan Kaynakları Departmanı	2	97,00			
	Diğer	91	100,94			
<b>Motivasyon Ölçeği Toplam Puan</b>	Yönetim Bölümü	34	112,22	8	8,178	,416
	Satış Departmanı	20	118,60			
	Operasyon Departmanı	42	101,96			
	Muhasebe/Finans Departmanı	8	136,56			

	Bilişim Teknolojileri Departmanı (IT)	16	135,47			
	Pazarlama Departmanı	9	140,89			
	Müşteri Hizmetleri	7	148,93			
	İnsan Kaynakları Departmanı	2	90,25			
	Diğer	91	111,14			
<b>İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan</b>	Yönetim Bölümü	34	115,53	8	5,112	,746
	Satış Departmanı	20	100,90			
	Operasyon Departmanı	42	114,33			
	Muhasebe/Finans Departmanı	8	118,75			
	Bilişim Teknolojileri Departmanı (IT)	16	134,47			
	Pazarlama Departmanı	9	123,33			
	Müşteri Hizmetleri	7	146,71			
	İnsan Kaynakları Departmanı	2	71,25			
	Diğer	91	112,15			

Söz konusu araştırmada Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanının çalışılan bölüm kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=15,109$ ;  $p>0,05$ ). Bu sonuca göre çalışılan bölümün Etik Liderlik Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Motivasyon Ölçeği Toplam Puanının çalışılan bölüm kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=8,178; >0,05$ ). Bu sonuca çalışılan bölümün Motivasyon Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanının çalışılan bölüm kategorisi açısından karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $X^2=5,112; >0,05$ ). Bu sonuca göre çalışılan bölümün İş Tatmini Ölçeği Toplam Puan üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında çalışılan bölümün etik liderlik, motivasyon ve iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı gözlemlenmektedir.

#### 4.6. HİPOTEZ SONUÇLARI

**Tablo 4.25. Hipotez Sonuçları Tablosu**

<b>Hipotez No.</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1</b>	Etik liderlik ve çalışan motivasyonu arasında pozitif ilişki vardır	<b>KABUL</b>
<b>H2</b>	Etik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H3</b>	Etik liderlik davranışının iş tatminine etkisi üzerinde motivasyonun aracılık etkisi bulunmaktadır.	<b>KABUL</b>
<b>H4a</b>	Çalışanlarda etik liderlik algısı, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H4b</b>	Çalışanlarda etik liderlik algısı, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>KABUL</b>
<b>H4c</b>	Çalışanlarda etik liderlik algısı, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>KABUL</b>
<b>H4d</b>	Çalışanlarda etik liderlik algısı, tamamlanan en yüksek eğitim aşamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H4e</b>	Çalışanlarda etik liderlik algısı, çalışma hayatında geçirilen toplam süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>KABUL</b>
<b>H4f</b>	Çalışanlarda etik liderlik algısı, çalışılan bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>

<b>H5a</b>	Çalışanlarda motivasyon, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>KABUL</b>
<b>H5b</b>	Çalışanlarda motivasyon, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H5c</b>	Çalışanlarda motivasyon, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H5d</b>	Çalışanlarda motivasyon, tamamlanan en yüksek eğitim aşamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H5e</b>	Çalışanlarda motivasyon, çalışma hayatında geçirilen toplam süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H5f</b>	Çalışanlarda motivasyon, çalışılan bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H6a</b>	Çalışanlarda iş tatmini, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H6b</b>	Çalışanlarda iş tatmini, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H6c</b>	Çalışanlarda iş tatmini, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H6d</b>	Çalışanlarda iş tatmini, tamamlanan en yüksek eğitim aşamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H6e</b>	Çalışanlarda iş tatmini, çalışma hayatında geçirilen toplam süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H6f</b>	Çalışanlarda iş tatmini, çalışılan bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.	<b>RED</b>

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada, etik liderlik davranışının çalışanların motivasyonlarına, iş tatminlerine olan etkisi ve etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisi üzerinde motivasyonun aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör çalışanları oluşturmaktadır ve araştırmada örneklem olarak 229 kişiye ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle etik liderlik ve motivasyon arasındaki ilişki, ardından etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda etik liderlik davranışı ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu aynı zamanda etik liderlik davranışı ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucu gözlenmiştir. Dolayısıyla etik liderlik davranışı algısı çalışanların motivasyonlarını arttırmakta ve aynı şekilde iş tatmini de etik liderlik davranışı algısı ile artış göstermektedir. Ardından etik liderlik davranışının motivasyon ve iş tatminine olan etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda etik liderlik davranışının motivasyona ve iş tatminine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre yöneticiler etik liderlik davranışı gösterdiklerinde çalışanları motive olmaktadır. Etik liderlik davranışı, çalışanların iş tatminini de arttırmaktadır. Etik liderlik davranışının iş tatminine olan etkisi üzerinde motivasyonun aracılık etkisinin araştırılması kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple etik liderlik davranışı motivasyonu arttırken aynı zamanda iş tatmini de arttırmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre etik liderlik davranışı, astların motivasyonu konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerine güvenen ve doğru kararlar aldıklarına inan çalışanlar işleri özelinde daha motive hale gelmektedirler. Motivasyonları artan çalışanların işlerinden duydukları tatmin duygusunun da arttığı da gözlemlenmektedir. Etik liderlik davranışı bir etkileme süreci içerdiğinden örgütün geneline dayalı bir motivasyon artışı ve iş tatmini artışı sağlanması olasıdır. Etik liderlik davranışı sergileyen

yöneticiler rol model olma özellikleri sebebi ile de çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri konusunda da örnek teşkil edeceklerdir.

Çalışma kapsamında demografik değişkenlerin etik liderlik algısı, motivasyon ve iş tatmini üzerinde etkisine dair analiz çalışması yürütülmüştür. Çalışmada ortaya koyulan analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışılan bölüme göre etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. Bunun yanında, yaş, medeni durum ve çalışma hayatında geçirilen toplam süreye göre farklılaşma göstermektedir. Motivasyon ise, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma hayatında geçirilen toplam süre ve çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, sadece cinsiyet düzeyinde farklılık göstermektedir. İş tatmini ise, demografik değişkenlerin tümüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çalışanlar kıyasıya rekabetin hüküm sürdüğü günümüz iş dünyasında örgütler açısından en önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağı, örgütün elinde olan tüm teknoloji, sermaye ve hammaddeyi verimli çıktılara dönüştürecek yegane unsurdur. Bu nedenle çalışanların başarılı ve verimli olması örgütlerin en önemli çalışma konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanların motive edilmesi ve iş tatminleri verimlilik ve örgüt başarısı bakımından büyük önem arz etmektedir.

Liderlik davranışı doğası gereğince belli bir takipçi grubuna kılavuzluk etmek anlamına gelmektedir. Liderler bu kılavuzluk etme davranışı sayesinde takipçilerini belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmektedirler. Liderlerin en önemli görevlerinden biri çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu sağlamaktır. Bu sayede örgüt belirlenmiş hedef ve amaçlarına ulaşmaktadır. Liderler tavır ve davranışları ile takipçilerini etikler ve takipçileri arasında birlik duygusu oluşturmayı sağlar. Bu bağlamda liderlik davranışı çalışanların davranışlarına da etki etmektedir. Lider içerisinde bulunduğu örgütün de bir yansıması olduğundan dolayı liderlerin ve takipçilerin birbirlerinden etkilendikleri çift yönlü bir iletişim içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Etik liderlerin dürüstlük ve güvenilir olma gibi özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kapsamında çalışanları ile açık sözlü, dürüst ve güvenilir ilişkiler kurarak onların davranışlarını da bu yönde şekillendirebilmektedirler. Yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemeleri yine bu özellikler bakımından çalışanların motivasyonları üzerinde de oldukça etkilidir. Yöneticisinin dürüst davrandığı algısı oluşmuş bir çalışan, yöneticisinden aldığı olumlu geri dönüşleri benimseyerek takdir edilme duygusunu yaşayacaktır. Yaptığı işte takdir edilen bir çalışan, örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterecektir. Bu durum da genel iş performansının artmasını sağlamaktadır.

Etik liderlik davranışı çalışan memnuniyetini artırır. İşinden duyduğu memnuniyet artan çalışan da örgütte kalma eğilimi gösterecektir. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşecektir. Bu açıdan bakıldığında etik liderlik motivasyon ve iş tatmini artırırken, çalışanları performanslarının artmasına, işe bağlılığının artmasına ve örgütsel bağlılığının artmasına neden olacaktır. Etik liderlik davranışı gösteren liderlerin çalışanları seslerinin duyulduğunu hissetmektedirler. Liderleri ile açık ve şeffaf bir iletişim içerisinde olan çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini ve bu beklentilerin adil bir karar verme süreci içerisinde alındığını bilmektedir. Bu da çalışanların psikolojik durumlarını da olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini genel anlamda insanların en çok vakit geçirdikleri yerden duydukları memnuniyeti yansıttığından ötürü, yaşam tatminine de etki etmektedir. Bu nedenle etik liderlik davranışının sadece örgütün maddi başarısına olan etkisini değil, insan psikolojisi ve iyi oluş haline olan etkisinin de bulunduğunu söylemek mümkündür.

Örgütlerde yer alan liderlerin çalışanlarına etik liderlik davranışı sergileyerek motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırabilecekleri, bu yolla birçok olumlu örgütsel çıktı yaratabilecekleri ifade edilmekte ve bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **5.1. KISITLAR VE GELECEKTEKİ ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER**

Bu tez çalışması Türkiye’de yaşayan, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve 18 yaş ve üzeri çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır.

Gelecekte bu konu hakkında daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılması önerilmektedir. Öncelikle bu çalışma Türkiye’de yaşayan ve çalışan katılımcı grubu içerisinde yapıldığı için araştırma örneklemini farklı milletlerden ve kültürlerden kişilerden oluşursa daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Bu yöntem örneklem büyüklüğünü arttıracığından ötürü bulguların genellenebilirliğini arttırmada daha etkili olabilir.

Literatürde etik liderlik davranışının motivasyon ve iş tatminine olan etkisine dair sektörler bazında bir çalışma bulunmamaktadır. Her sektörün kendine has dinamikleri olması sebebi ile, farklı sektörler özelinde araştırmalar yapılabilir. Yine etik liderlik davranışının motivasyon ve iş tatminine olan etkisinin belli yönetici grupları üzerinde, nasıl etki gösterdiği araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi . *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 19 (1) , 21-36 .

Akbaş, T.T. (2010), “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül bir Araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol.12, No.19, pp.121-137.

Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(4), 1 - 25.

Aksoy Kürü, S. & Aksoy, G. (2021). Etik liderlik üzerine hazırlanan lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme . *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3 (2) , 102-111

Aktaş, M. & Aydın, A. Ö. (2020). Çalışanların Etik Liderlik Algısı Ve İş Tatmini: Mersin İli Örneği . *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi* , 1 (4) , 310-330 .

Alkan, D. P. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması . *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 1 (38) , 109-121 .

Alkın, C. & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma . *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 9 (3) , 75-94 .

Alshammari, A., Almutairi, N.N & Thuwaini, S.F., (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, Vol.10 (3): 108-116.

Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.

Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. , 18(4), 244–256.

Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(3), 117 - 141.

Ayar, M. (2022). Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 3 (1), 1-22.

Bahar, B. (2019). Etik liderliğin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları: Kavramsal bir inceleme. OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(18), 2506-2524.

Başar, Ufuk & Basım, H. N. (2015). Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü.

Bayrak Kök, S. (2010). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma . Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 20 (1) , 291-317

Bıyık, Y. ,Şimşek, T. & Erden, P. (2017). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı Ve İş Tatminine Etkisi . Gazi İktisat ve İşletme Dergisi , 3 (1) , 59-70 .

Bishop, W. H. (2013). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. Journal of Business Ethics, 118(3), 635–637. doi:10.1007/s10551-013-1618-1

Ciulla, J.B. (2004). Book: Ethics; The heart of Leadership.

Bolat, T. & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Et İğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme . Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 6 (9) , 59-85 .

Brislin, R., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F. & Zukis, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation An Employee-Manager Comparison. International Journal of Cross Cultural Management. 5. 87-104.

Brown, M., & Mitchell, M. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. Business Ethics Quarterly, 20(4), 583-616.

Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. The Leadership Quarterly. 17. 595-616. 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.

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

Buluç, B., (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. Yeni Türkiye Dergisi. , vol.4, no.20, 1205-1213.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1992). Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science* 24(1), 86–102.

Coşkun, P. Z. B. A. V. A. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Etik . *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* , 1 (1) , 0- .

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri . *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , (28) , 21-34 .

Çelik, S. , Dedeoğlu, B. B. & İnanır, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations . *Ege Academic Review* , 15 (1) , 53-64 .

De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*. 19. 297-311.

Den Hartog, D. & Belschak F. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. , 107(1), 35–47.

Demir, C. , Yılmaz, M. K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma . *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , 2 (1) , 129-152 .

Doğan, S. & Aslan, M. (2018). Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi . *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 11 (3) , 112-125 .

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483–504.

Durak, İ. & Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma . *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 2007 (2) , 119-135

Dust, S. B.; Resick, C. J.; Margolis, J. A.; Mawritz, M. B. & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, (), S1048984317308639–.

Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.

Enderle, G. (1987) Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 6 (1987) 657-663.

Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik . Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi , 30 (3) , 211-216 .

Erdem, O. & Dikici, A. M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi . Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 8 (29) , 198-213 .

Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları. Efil Yayınevi.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel Ve İşlemsel Liderlik . Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama , 3 (2) , 19-34 .

Gini, A. (1997). Moral Leadership and Business Ethics. Journal of Leadership & Organizational Studies, 4(4), 64–81.

Gün, I. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik Teorileri ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. 5. 217-226.

Hızarcıoğlu, G. (2022). Etik Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma . Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 21 (84) , 1465-1477 .

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & De Hoogh, (2011). A.H.B. Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. J Bus Ethics 100, 349–366

Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. Canadian Journal of Administrative Sciences. 18. 257-265.

Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1998). Ethical Leadership in Three Dimensions. Journal of Human Values, 4(2), 133–148.

Khan, S. R., Bauman, D. C. & Javed, U. (2020). A study on the effect of ethical leadership on teachersâ moral motivation at schools in Pakistan. International Journal of Educational Management, 34(6), 965–985.

Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. International Journal of trade, economics and finance, 6(4), 210.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlilik katsayısı. Journal of Mood Disorders, 6(1), 47 - 48.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve . Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi , 1 (2) , 85-116 .

Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Annual review of psychology. 56. 485-516.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior & Human Performance, 4(4), 309–336.

Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Mawritz, M., & Salvador, R. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108. 1-13.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.

Mendonca, M. (2009). Preparing for Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18. 266 - 276.

Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. , 17(6), 0–616.

Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385.

Naile, I. & Selesho, J. M (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*

Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J. & Chonko, L. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*. 90. 157-170.

Orhaner, E. & Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi . *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* , 4 (1) , 74-93

Ouakouak, M., Zaitouni, M. & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?. *Leadership & Organization Development Journal*. ahead-of-print.

Önen, S. M. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme . *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi* , 5 (2) , 43-64 .

Özdemir, E. (2003). "Liderlik ve etik" *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2),151-168.

Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik . *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* , 4 (7) , 177-193 .

Resick, C., Hanges, P., Dickson, M. & Deuling, J. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. 63. 345-359.

Piccolo, R. F.; Greenbaum, R.; Den Hartog, D. N.& Folger R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. , 31(2-3), 259–278.

Robbins, S. P. & Judge, T. (2019) *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haque, M. & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. 25.

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

Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.

Sekhar, C.; Patwardhan, M. & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471–487

Shao, P. T.; Resick, C. J. & Schaubroeck, J. (2011). Ethical Leadership And Motivation: Examining Promotion And Prevention Regulatory Foci. *Academy of Management Proceedings*, 2011(1), 1–6.

Toor, S. & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*. 90. 533-547.

Sökmen, A. (2019) Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934

Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapiro, D.L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.

Tengilimoğlu, D, (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 4(14), 1 - 16.

Tuna, M. , Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 26 (2) , 143-155 .

Uğur, U. & Sarıoğlu Uğur, S. (2021). Kurumsal Vatandaşlık ve Liderlik Tarzı İlişkisi: Bir Araştırma . *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , İstiklal Marşı 100. Yıl Armağan Sayısı , 263-272 .

Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Lider Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*

Ülbeği, İ. D. , İplik, E. & Yalçın, A. (2018). Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Adanmanın Rolü . Sayıştay Dergisi , (111) , 173-195

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M.& Tekin, Ö. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. Journal of Yasar University. 17. 2922-2937.

Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik . Denetçim , (5) , 9-16 .

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme . Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi , 2 (3) , 158-180 .

Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik . Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi , 1 (3) , 85-94 .

Yıldırım, A., (2010). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management, 15(2), 251–289.

Webb, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance. Christian Higher Education, 6(1), 53–71

Weichun Zhu, May, D. R.& Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(1), 16–26.

## EK 1 Anket Formu

### Etik Liderlik Davranışının Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi Anket Çalışması

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında Hilal Kasabalıgil tarafından yürütülen bir tez çalışmasının parçasıdır.

Bu çalışma kapsamında toplanacak veriler yalnızca söz konusu akademik çalışma için kullanılacak olup; başka kişiler, kurum ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır.

Araştırmadan doğru sonuçlar elde edilebilmesi için anketteki tüm soruların doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtlanması önemlidir.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı:

Hilal KASABALIGİL

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme Galatasaray Üniversitesi

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar

**Lütfen mevcut çalışma şartlarınıza göre cevaplayınız.**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Yöneticim özel hayatımı etik tarzda yürütür.					
2.Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden					

yolla da değerlendirebilir.					
3.Yöneticim astlarının söyleyeceklerini dinler.					
4.Yöneticim etik standartları ihlal eden astlarına yaptırım uygular.					
5.Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.					
6.Yöneticim güvenilir bir kişidir.					
7.Yöneticim astlarıyla iş etiği veya değerleri hakkında konuşur.					
8.Yöneticim işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin olarak örnek olur.					
9.Yöneticim astlarının çıkarlarını göz önünde bulundurur.					
10.Yöneticim karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.					

**Lütfen mevcut çalışma şartlarınıza göre cevaplayınız.**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
11.Yaptığım işte başarılı olmam beni motive eder					
12.Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi beni motive eder					
13.İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder					
14.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam beni motive eder					
15.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam beni motive eder					
16.Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam beni motive eder					
17.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem beni motive eder					
18.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem beni motive eder					
19.Yöneticilerimin, onurlandıran tavır ve					

davranışları beni motive eder					
----------------------------------	--	--	--	--	--

**İşimden,**

	<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
20.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
21.Tek başına çalışma olanağının olmasından					
22.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
23.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
24.Yöneticimin kişileri idare tarzı açısından					
25.Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
26.İş etiğine aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
27.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
28.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
29.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					

30.Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından					
31.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
32.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
33.İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
34.Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
35.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
36.Çalışma şartları bakımından					
37.Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
38.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
39.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

### Demografik Bilgiler

Lütfen bilgileri eksiksiz ve doğru olarak cevaplayın.

### Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

**Yaşınız**

18-24  
25-34  
35-44  
45-54  
55-64  
65+

**Medeni Durumunuz**

Bekar  
Evli

**Tamamlamış olduğunuz en yüksek eğitim aşaması nedir?**

İlköğretim/Ortaokul  
Lise  
Lisans  
Lisansüstü

**Çalışma hayatınızdaki toplam süreniz**

0-5 yıl  
6-11 yıl  
12-17 yıl  
18-23 yıl  
>24 yıl

**Çalıştığınız Bölüm**

Yönetim Bölümü  
Satış Departmanı  
Operasyon Departmanı  
Muhasebe/Finans Departmanı  
Bilişim Teknolojileri Departmanı (IT)  
Pazarlama Departmanı  
Müşteri Hizmetleri  
İnsan Kaynakları Departmanı  
Diğer

## ÖZGEÇMİŞ



## TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ  
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Hazırlayanın Adı Soyadı : Hilal KASABALIGİL  
Tez Başlığı : Etik Liderlik Davranışının Çalışan  
Motivasyonuna ve İş Tatminine Etkisi  
Savunma Tarihi : 10/ 07 / 2023  
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar

### JÜRİ ÜYELERİ:

Unvan, Ad-Soyadı

İmza

Prof. Dr. Türker BAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Belgin BAHAR

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Tuğrul TUĞER

Prof. Dr. Ulun Akturan  
Enstitü Müdürü