

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARINA  
ETKİSİ ÜZERİNE BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Perihan ABAY

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2019



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Perihan ABAY
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme.
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : .11/11/2019
- SAYFA SAYISI** : 172
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Lider, Liderlik, Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına etkilerinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
YÖK Ulusal Tez Merkezine

Perihan ABAY

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARINA  
ETKİSİ ÜZERİNE BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Perihan ABAY

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2019

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Perihan ABAY

.../.../ 2019



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Perihan ABAY'ın "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Orhan İŞCAN*  
(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Mustafa KARA*

Üye \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Kenan AYDIN*

Üye \_\_\_\_\_  
*Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına etkisinin belirlenmesidir. Dolayısıyla bu çalışmada, işletmelerde bulunan yöneticilerin davranışlarının etik değerlere uygun olup olmadığı, yöneticilerin örgütsel adalet ne derecede önem verdikleri ve işletmelerdeki örgütsel sinizmin ne derecede bulunduğu araştırılmıştır.

Toplumsal ilişkilerin ana kaynağını oluşturan değerleri kurallar ve normların iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olmasını araştıran felsefe etik olmaktadır. Etik olgusu, bireylerin kişisel olarak yapmış oldukları tercihler ışığındaki seçimlerini, dünya görüşlerini ve ahlaki davranışlarını ifade etmektedir. Liderlik ise; çalışan bireylerin paylaşmış oldukları vizyona katkıda bulunmalarını sağlayan yönetim yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda etik liderler adil, hakkaniyetli ve dürüst kişilerdir. Dolayısıyla etik liderlik de işletmenin amaçlarına ulaşmaya çalışırken yürürlükte olan yönetmelik, yasa ve siyasi unsurlara uygun olan davranış şekillerinde bulunmaları olarak tanımlanır.

Örgütsel adalet, çalışanların gün geçtikçe önem verdiği bir kavram olmaktadır. İşletmelerde örgütsel adalet düşüncesinin uygulanması konusu üzerinde işletmeler önemle durmaktadır. İşletmelerde örgütsel adalet uygulamaları, çalışanların çalışma ortamındaki adalet duygusunu algılama şekillerinin, davranış ve tutumlarını ne düzeyde etkilediğine yönelik olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işletmede uzun süre çalışmaları ve gündemde olmaları sebebiyle çalışanlar, adaletin uygulanması konusunda oldukça hassas olmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların işletme tarafından kendilerine adil davranıldığına yönelik bakış açılarını ortaya koymaktadır.

Örgütsel adaletin sağlanamadığı ortamlarda ise örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizm, işletmeye ve çalışanlara doğrudan geliştirilen olumsuz ve negatif tutumlar olarak tanımlanabilir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etik liderlerin adaletli davranmaması, işletme politikalarının doğru uygulanmaması, çalışanların özelliklerine dikkat edilmemesi vb. gibi durumlar yatmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma ile etik liderlik ve etik liderlerin sergilemiş oldukları örgütsel adaletin, örgütsel sinizme etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapılan bu araştırma için hazırlanan ölçeklerde Sağlık Bakanlığı İstanbul Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan toplam 2802 kişi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışma kapsamında; Demografik özellikler, etik liderlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, bilişsel boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; bilişsel boyutun iletişimsel etik ve bilgisel adalet alt boyutlarından etkilendiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik tutumları, bireylerin amaçları ve etik lider, örgütsel adalet, örgütsel sinizm kişiliklerinin çalıştıkları işletmeler ile uyumlu hale getirilmesi, örgütsel adalet algısının artırılarak örgütsel sinizm algısını azaltmada yardımcı olabilir.

Regresyon analizleri sonucunda, davranışsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; davranışsal boyutun iklimsel etik alt boyutundan etkilendiği tespit edilmiştir. Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısını etkilediği göz önünde bulundurularak sağlık kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı sergileme düzeylerinin geliştirilmesi için eğitimlerin verilmesi yararlı olabilir.

**Anahtar Sözcükler:** Lider, Liderlik, Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm.



## SUMMARY

The aim of this study is to determine the effect of ethical leadership and organizational justice perception on organizational cynicism behaviors of employees. Therefore, in this study, whether the behaviors of the managers in enterprises are appropriate to ethical values, the importance of managers to organizational justice and the degree of organizational cynicism in enterprises are investigated.

Philosophy, which investigates the values, norms and norms that are the main sources of social relations, is good or bad, true or false. The concept of ethics refers to the choices of the individuals in the light of their personal choices, their world views and their moral behaviors. Leadership; It can be expressed as a management approach that enables employees to contribute to the vision they share. In this context, ethical leaders are fair, equitable and honest. Therefore, ethical leadership is defined as the way in which the business is in compliance with the regulations, laws and political elements that are in force while trying to achieve the objectives of the enterprise.

Organizational justice is a concept that employees give importance to day by day. Businesses have an important role in the implementation of organizational justice thinking. Organizational justice practices in enterprises, the way employees perceive the sense of justice in the work environment, behaviors and attitudes are affected to what extent. Therefore, due to the fact that the employees work for a long time in the business and are on the agenda, the employees are very sensitive about the implementation of justice. Organizational justice sets out the perspectives that employees are treated fairly by the business.

Organizational cynicism occurs in environments where organizational justice cannot be achieved. Organizational cynicism can be defined as negative and negative attitudes developed directly to the enterprise and employees. In the emergence of organizational cynicism, ethical leaders should not act in a fair manner; there are such cases. In this study, it has been tried to reveal the effects of organizational leadership on organizational cynicism by the ethical leadership and ethical leaders.

In the scales prepared for this research, a total of 2802 people working in the Istanbul Kanuni Sultan Süleyman Training and Research Hospital constitute the universe of the study. Therefore; Demographic characteristics, ethical leadership scale, organizational justice scale and organizational cynicism scale were used.

As a result of the regression analysis, the relationship between cognitive dimension and ethical leadership and organizational justice dimensions; cognitive

dimension was affected by communicative ethics and informational justice sub-dimensions. Therefore, the attitudes of employees in health institutions towards organizational justice perceptions, harmonization of individuals' goals and personalities with the enterprises they work for can help to decrease the perception of organizational cynicism by increasing the perception of organizational justice.

As a result of regression analysis, the relationship between behavioral dimension and ethical leadership and organizational justice dimensions; It was determined that the behavioral dimension was affected by the climatic ethics sub-dimension. Considering that ethical leadership behaviors affect the perception of organizational justice, it may be useful to give trainings to improve the level of ethical leadership behaviors of health institution managers.

**Key Words:** Leader, Leadership, Ethical Leadership, Organizational Justice, Organizational Cynicism.

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY .....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ .....	X
TABLolar LİSTESİ .....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
LİDERLİK VE ETİK .....	4
1. LİDERLİK KAVRAMI, ÖNEMİ VE YAKLAŞIMI .....	4
1.1. Lider Kavramı.....	4
1.2. Liderlik Kavramı .....	6
1.3. Liderliğin Amacı .....	8
1.4. Liderliğin Önemi .....	9
1.4.1. Çalışanlar Açısından Liderliğin Önemi .....	9
1.4.2. Bireyler Açısından Liderliğin Önemi .....	10
1.4.3. Gruplar Açısından Liderliğin Önemi .....	11
1.4.4. İşletmeler Açısından Liderliğin Önemi.....	11
1.4.5. Toplum Açısından Liderliğin Önemi .....	13
1.5. Liderlik Yaklaşımları .....	14
1.5.1. Davranışsal Yaklaşım .....	15
1.5.1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....	16
1.5.1.2. Michigan Liderlik Çalışmaları .....	17
1.5.1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	18
1.5.1.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı.....	21
1.5.1.5. Gregor'un X ve Y Teorisi.....	22
1.5.2. Özellikler Yaklaşımı .....	24
1.5.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	25
1.5.3.1. Fidler'in Koşulsallık Kuramı.....	27
1.5.3.2. Yol-Amaç Kuramı.....	29
1.5.3.3. Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Modeli .....	30
1.6. ETİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	32
1.6.1. ETİK KAVRAMI .....	32
1.6.2. ETİĞİN AMACI.....	34
1.6.3. ETİĞİN ÖNEMİ .....	35
1.6.3.1. İşletmeler Açısından Etiğin Önemi .....	36
1.6.3.2. Çalışanlar Açısından Etiğin Önemi .....	37
1.6.3.3. Toplum Açısından Etiğin Önemi.....	38
1.6.4. ÖRGÜTSEL VE MESLEKİ ETİK KAVRAMLARI.....	38
1.6.4.1. Örgütsel Etik Kavramı .....	39
1.6.4.2. Mesleki Etik Kavramı .....	41

1.6.5. ETİK DAVRANIŞ İLKELERİ .....	43
1.6.5.1. Sadakat .....	44
1.6.5.2. Erdemlilik .....	45
1.6.5.3. Dürüstlük .....	46
1.6.5.4. Sorumluluk .....	46
1.6.5.5. Sözünde Durmak .....	48
1.7. ETİK LİDERLİK .....	48
1.7.1. ETİK LİDER KAVRAMI .....	49
1.7.2. ETİK LİDERLİK KAVRAMI .....	50
1.7.3. ETİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ .....	51
1.7.4. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI .....	52
1.7.5. ETİK LİDERLİĞİN İLKELERİ .....	54
1.7.6. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR .....	54
1.7.7. ETİK LİDERLİK ÜZERİNDEKİ DURUMSAL FAKTÖRLER .....	54
1.7.7.1. Ahlaki Yoğunluk .....	55
1.7.7.2. İşletmedeki Etik Ortam .....	56
1.7.7.3. Etik Açısından Rol Model Olma .....	58
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>59</b>
<b>ÖRGÜTSEL ADALET .....</b>	<b>59</b>
2.1. ADALET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	59
2.1.1. Adalet Kavramı .....	59
2.1.2. Adaletin Önemi .....	60
2.1.3. Adaletin Unsurları .....	61
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	61
2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	62
2.2.2. Etkileşimsel Adalet .....	63
2.2.3. İşlemsel Adalet .....	64
2.2.4. Dağıtım Adaleti .....	65
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET MODELLERİ .....	65
2.3.1. Adalet Algısı Modeli .....	66
2.3.2. Kişisel Çıkar Modeli .....	67
2.3.3. Grup Değer Modeli .....	68
2.3.4. Bilişsel Yönelme Modeli .....	68
2.4. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI .....	69
2.4.1. Tepkisel (Reaktif) İçerik Teorileri .....	69
2.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	70
2.4.1.2. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı .....	71
2.4.1.3. Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Kuramı .....	72
2.4.3.4. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Kuramı Versiyonları .....	72
2.4.2. Tedbiri (Proaktif) İçerik Kuramı .....	73
2.4.2.1. Adalet Güdüsü Kuramı .....	73
2.4.2.2. Adalet Yargı Kuramı .....	74
2.4.3. Tedbiri (Proaktif) Süreç Kuramı .....	74
2.4.4. Tepkisel (Reaktif) Süreç Teorisi .....	75
2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER .....	75
2.5.1. Kişisel Özellikler .....	76
2.5.2. Örgütsel ve Örgütsel Olmayan Özellikler .....	77

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>78</b>
<b>ÖRGÜTSEL SİNİZM</b> .....	<b>78</b>
3.1. SİNİZM KAVRAMI VE GELİŞİMİ .....	78
3.1.1. Sinizm Kavramı .....	78
3.1.2. Sinizmin Tarihi Gelişimi .....	80
3.1.3. Sinizm Felsefesinin Özellikleri .....	81
3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI, ÖNEMİ VE NEDENLERİ .....	82
3.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	83
3.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi.....	84
3.2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri .....	84
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜRLERİ.....	85
3.3.1. Çalışan Sinizmi .....	85
3.3.2. Kişilik Sinizmi .....	86
3.3.3. İş Sinizmi .....	87
3.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	87
3.3.5. Toplumsal Sinizm.....	88
3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	89
3.4.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu .....	89
3.4.2. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu .....	90
3.4.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu .....	90
3.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BELİRLEYİCİLERİ .....	91
3.5.1. Bireysel Açıdan Belirleyiciler .....	92
3.5.2. Örgütsel Açıdan Belirleyiciler .....	92
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>94</b>
<b>ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>94</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	94
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	94
4.3. ARAŞTIRMA KAPSAMI .....	95
4.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	95
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	96
4.6. ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI .....	97
4.7. ARAŞTIRMA EVRENİ İLE ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ .....	97
4.9. ARAŞTIRMANIN BOYUTLARI VE FAKTÖR ANALİZİ.....	98
4.10. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	98
4.11. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	100
4.12. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ .....	101
4.13. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	101
4.14. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER .....	103
4.14.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	103
4.14.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular .....	103
4.14.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular .....	104
4.14.4. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular .....	105
4.15. FAKTÖR ANALİZİ .....	105
4.15.1. Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi .....	106
4.15.2. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi.....	107
4.15.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi .....	108
4.15.4. Çalışmada Kullanılan Ölçekler İçin Yapılmış Olan Faktör Analizinin	

Sonuçları .....	109
4.16. VARYANS ANALİZİ .....	110
4.16.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	110
4.16.1.1. Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	111
4.16.1.2. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	112
4.16.1.3. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	113
4.16.2. Yaş Değişkeni ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	113
4.16.2.1. Yaş Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	114
4.16.2.2. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	115
4.16.2.3. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	116
4.16.3. Eğitim Durumu Değişkeni ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	116
4.16.3.1. Eğitim Durumu Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	117
4.16.3.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	118
4.16.3.3. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	119
4.16.4. Çalışma Süresi Değişkeni ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	120
4.16.4.1. Çalışma Süresi Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	120
4.16.4.2. Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	121
4.16.4.3. Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki .....	122
4.17. KORELASYON ANALİZİ .....	122
4.18. REGRESYON ANALİZİ .....	124
4.18.1. Bilişsel Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	125
4.18.2. Duyuşsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	127
4.18.3. Davranışsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	129
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>131</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>131</b>
5.1. TARTIŞMA .....	131
5.2. SONUÇLAR .....	134
5.3. ÖNERİLER .....	134
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>143</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>

<b>EK-A</b> DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	-
<b>EK-B</b> ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	-
<b>EK-C</b> ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ .....	-
<b>EK-D</b> ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ .....	-
<b>EK-E</b> ANKET İZİN DİLEKÇESİ.....	-
<b>EK-F</b> ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ.....	-



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>C.Ü.</b>	:	CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
<b>ELÖ</b>	:	ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ
<b>İ.İ.B.F.</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>KAREFAD</b>	:	KARATEKİN EDEBİYAT FAKÜLTESİ DERGİSİ
<b>KTÜ</b>	:	KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
<b>LDTA</b>	:	LİDER DAVRANIŞLARI TANIM ANKETİ
<b>LTD.</b>	:	LİMİTED
<b>ÖAÖ</b>	:	ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
<b>ÖSÖ</b>	:	ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SBE</b>	:	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
<b>SPSS</b>	:	STATİSTİCAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>ŞTİ.</b>	:	ŞİRKETİ
<b>T.C.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>vb.</b>	:	VE BENZERİ
<b>vd.</b>	:	VE DİĞERLERİ



## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1</b> Güvenilirlik Seviyelerine Yönelik Örneklem Miktarı ve Evren Büyüklüklerinin Belirlenmesi .....	97
<b>Tablo-2</b> Araştırma Değişkenleri ve Araştırmanın Boyutları .....	98
<b>Tablo-3</b> Araştırmanın Hipotezleri .....	99
<b>Tablo-4</b> Güvenilirlik Katsayısı Tablosu .....	102
<b>Tablo-5</b> Güvenilirlik Analizine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar .....	102
<b>Tablo-6</b> Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu .....	103
<b>Tablo-7</b> Yaş Değişkeni Frekans Tablosu .....	103
<b>Tablo-8</b> Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu .....	104
<b>Tablo-9</b> Çalışma Süresi Değişkeni Frekans Tablosu .....	105
<b>Tablo-10</b> Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Tablosu .....	106
<b>Tablo-11</b> Örgütsel Adalet İçin Yapılan Faktör Analizi Tablosu .....	107
<b>Tablo-12</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Tablosu.....	108
<b>Tablo-13</b> Çalışmada Kullanılan Ölçekler İçin Yapılmış Olan Faktör Analizinin Sonuçları.....	109
<b>Tablo-14</b> Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan F- Testi Tablosu	111
<b>Tablo-15</b> Cinsiyet ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan F-Testi Tablosu.....	112
<b>Tablo-16</b> Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan F-Testi Tablosu .....	113
<b>Tablo-17</b> Yaş Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçekleri İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu .....	114
<b>Tablo-18</b> Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu .....	115
<b>Tablo-19</b> Yaş Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu .....	116
<b>Tablo-20</b> Eğitim Durumu Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu .....	117
<b>Tablo-21</b> Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu.....	118
<b>Tablo-22</b> Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu.....	119
<b>Tablo-23</b> Çalışma Süresi Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu.....	120

<b>Tablo-24</b> Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu.....	121
<b>Tablo-25</b> Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu.....	122
<b>Tablo-26</b> Korelasyon Katsayısı Yorum Tablosu.....	123
<b>Tablo-27</b> Araştırmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	123
<b>Tablo-28</b> Bilişsel Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki.....	125
<b>Tablo-29</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	126
<b>Tablo-30</b> Duyuşsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki.....	127
<b>Tablo-31</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	128
<b>Tablo-32</b> Davranışsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki.....	129

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>Şekil-1</b> Liderlik Sürecini Etkileyen Değişkenler (Durumsallık Yaklaşımı).....	27
<b>Şekil-2</b> Ahlaki Yoğunluk .....	56
<b>Şekil-3</b> Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algısı ve Çalışanların Örgütsel Sınızm Davranışları İlişkisi .....	96



## ÖNSÖZ

Doktora Tez sürecinde İstanbul Gelişim Üniversitesi'ndeki eğitimimi tamamlamam konusunda deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Orhan İŞCAN hocama katkılarından dolayı şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmalarım esnasında yardımlarını, bilgi ve birikimlerini eksik etmeyen değerli hocalarım; Sayın Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ, Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN'a teşekkürlerimi sunarım. Doktora savunma jürisinde bulunan Sayın Prof. Dr Kenan AYDIN, Sayın Prof. Dr. Mustafa KARA hocalarımda katkılarından dolayı teşekkür ederim. Aynı zamanda İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarımda teşekkürü bir borç bilerek katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Doktora tezimin araştırma bölümünde benden yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Yönetimine, doktora tezimin araştırma bölümünde kullanılmak üzere anketlerin uygulama ve toplama aşamasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen İstanbul S. B Kanuni Sultan Süleyman Hastanesi Yönetimine ve değerli çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her evresinde hep bir adım ötede olmamı sağlayan, bana her konuda güvenen, üzerimde büyük emeği olan ve başarılarımın baş kahramanı kıymetli anneme, babama, kız kardeşlerime, erkek kardeşime, değerli büyüklerime ve yakın dostlarıma en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

Hak ettiğim tüm güzelliklerin ötesinde ömrüm içerisinde yaşadığım annelik duygusunun en güzel ve özel örneği olan canım oğlum Servet Alperen Kurnaz' a bu tez çalışmamı armağan ederim.

Saygılarımla,  
Perihan ABAY

## GİRİŞ

İşletmelerde, insan faktörü önemli bir rekabet aracı olarak görülmekle birlikte, çalışanların belirlenmiş hedefler ışığında yönetilmesi gerekliliği sonucunda liderlik ortaya çıkmıştır. Çalışan bireylerin işletmeler açısından rekabet avantajına dönüştürülmesi için işletmeler ile çalışanlar arasında olumlu bir şekilde bağ kurabilmeleri gerekmektedir. Liderlerin, işletmelerde sahip oldukları etik liderlik özellikleri, örgütsel adaleti sağlama düzeyleri ve sahip olmuş oldukları otoriteyi kullanma şekilleri çalışan bireyleri etkilemektedir. Çalışanlar tarafından rol model olarak alınan liderlerin, işletmenin etik ilkeleriyle de çelişmemesi gerekmektedir. Liderlerin etik olabilmesi için de bütün çalışanlara aynı ilkeler ve kurallar çerçevesinde davranması gerekmektedir.

İşletmelerin temel amaçları, işletme bünyesinde bulunan bütün kaynakların işletmenin amaçları doğrultusunda verimli ve etkili bir şekilde kullanarak varlığını devam ettirmektir. Örgütsel adalet, işletme yöneticilerinin verdiği kararlar ve kararlarla ilgili olan uygulamaların, işletme içerisindeki çalışanlarca olumlu ya da adil olarak algılanıp algılanmaması olarak ifade edilebilir. Örgütsel adalet kavramı içinde genellikle çalışan bireylerin işletme içindeki görev dağılımları, ücret düzeyleri, çalışma saatlerine uymaları ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Bireylerin işletmelerindeki adaleti algılama şekillerini ve bu adaletle karşı göstermiş olduğu tepkiler, örgütsel adalet kapsamında incelenmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet olgusu, çalışanları işletmeye yaklaştırmaktadır. Örgütsel adaletsizlik ise, çalışanları işletmelerinden ve birbirlerinden uzaklaştırmaktadır.

Çalışanların örgütsel adaletle yönelik olumsuz tutum geliştirmeleri sonucunda örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Çalışanların çalışmakta oldukları işletmenin yapmacık olduğuna, doğal olmadığına ve bu işletmelerde örgütsel adaletin olmadığına yönelik inançlarına sinizm denilmektedir. Örgütsel sinizm ise, bireylerin çalışmakta oldukları işletmeye karşı olumsuz tutumlarını içermektedir. İşletmelerde bulunan yöneticiler, kişisel çıkarlarını koruyabilmek amacıyla örgütsel sinizmin ilkelerinden yoksun kalmaktadırlar. Bu da işletme içinde gizlenmiş olan hileli davranışlara ve güdülere neden olmaktadır. Örgütsel sinizm algısının ortaya çıkmadan önce meydana gelen belirtilerin yöneticiler tarafından doğru algılanıp algılanmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel sinizm çalışanlar üzerinde; performans düşüklüğüne, moralin azalmasına, iş memnuniyetsizliğinin artmasına vb. durumlara yol açmaktadır.

Bu kapsamda etik liderlik davranışı sergileyen işletme yöneticileri, çalışanların örgütsel adalete yönelik algılarını olumlu yönde etkilemektedirler. İşletmelerde yöneticilerin etik olarak sergiledikleri davranışlar, çalışanların adalet duygusunu, işletmeye ait olduklarını hissetmelerini sağlamakta ve örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını önlemektedir. Bu nedenle etik liderlik özelliği sergileyen yöneticilerin işletme içinde ortaya çıkması istenmeyen sinik davranışların ortaya çıkmaması için örgütsel adalet algısını iyi bir şekilde oturtmaları gerekmektedir.

Bu çalışma toplam 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; liderlik kavramı içinde lider ve liderlik kavramları, liderliğin amacı ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Ardından davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımları olarak adlandırılan liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Daha sonra etik kavramı, etiğin amacı ve önemi ele alınmıştır. Akabinde örgütsel etik ve mesleki etik kavramları tanımlandıktan sonra sadakat, dürüstlük, sorumluluk, sözünde durmak gibi etik davranış ilkeleri ele alınmıştır. Bu bölümde son olarak ise etik lider, etik liderlik kavramları ile etik liderliğin önemi, etik liderlik davranışları, etik liderliğin ilkeleri, etik olmayan davranışlar ve etik liderlik üzerindeki durumsal faktörler incelenmiştir.

İkinci bölümde; örgütsel adalet başlığı altında ilk olarak adalet kavramı açıklanmış, adaletin önemi, unsurları ele alındıktan sonra dünyadaki adalet kavramı algısı incelenmiştir. Ardından örgütsel adaletle ilgili temel kavramlar başlığı altında örgütsel adalet, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet kavramları ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel adalet modelleri üzerinde durulmuş ve tepkisel (reaktif) içerik teorileri, tedbiri (proaktif) içerik kuramı, tedbiri (proaktif) süreç kuramı ve tepkisel (reaktif) süreç kuramı incelenmiştir. Bu bölümde son olarak algılanan örgütsel adaleti etkileyen kişisel özellikler ile örgütsel ve örgütsel olmayan özellikler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; örgütsel sinizm başlığı altında ilk olarak sinizm kavramının ne olduğu, tarihsel gelişimi ve sinizm felsefesinin özellikleri ele alınmıştır. Sinizm kavramı tanımlandıktan sonra örgütsel sinizm kavramı açıklanmış ve önemi ile örgütsel sinizmin ortaya çıkış nedenleri incelenmiştir. Daha sonra çalışan sinizmi, kişilik sinizmi, iş sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve toplumsal sinizm olarak ele alınan örgütsel sinizm türleri üzerinde durulmuştur. Ardından örgütsel sinizmin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ele alınmış ve son olarak da örgütsel sinizmin bireysel açıdan ve örgütsel açıdan belirleyicileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise; "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama"

başlığı altında bir araştırma ortaya konulmuştur. Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler faktör analizi, frekans analizi, anova analizi, korelasyon analizi ile regresyon analizleri yapılarak irdelenmiştir. Analizler neticesinde ortaya çıkan veriler ise sonuç ve öneriler kapsamında ilgili taraflara sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE ETİK

#### 1. LİDERLİK KAVRAMI, ÖNEMİ VE YAKLAŞIMI

Liderlik, hedefler ile amaçlara ulaşmak için bilinçli ve düzenli biçimde insanları yönlendirme ve etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İyi lider, işletmedeki üyelere başarılı olma konusunda kılavuzluk ederken aynı zamanda üyeleri motive ve ikna eden, onlara güven telkin eden kimse olarak ifade edilmektedir. Çağdaş bir liderin etkili ve verimli olması, ileriye görebilmesi, etik kural ve ilkelere uygun hareket etmesi gerekmektedir. Lider, işletmeyle iletişim içinde olup çalışanların her koşula uyum sağlamasında, güven hissini artırma konusunda ve kendini geliştirme noktasında yardımcı olmak için çaba sarf etmektedir<sup>1</sup>. Liderlik; işletmenin amaçları ile çalışanın gereksinimleri ile beklentilerini uyumlaştıran ve bunları davranış haline dönüştürme becerisi bulunduran yönetsel beceriler bütünü olarak da ifade edilmektedir.

Bu bölümde bireyleri belli bir hedefe yönelten kişi olan lider kavramı, grup üyelerini ya da bireyleri amaçlara yöneltme süreci olarak tanımlanan liderlik kavramı, liderliğin amacı, liderliğin çalışanlar, bireyler, gruplar ve işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır. Ayrıca bu bölümde; davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımları incelenecektir.

##### 1.1. Lider Kavramı

Lider, belli grup üyelerini toplayan ve grup üyelerini grubun hedeflerine yönelten kişi olarak ifade edilmektedir. Liderlik ise bireyleri belli hedeflere yöneltme noktasında ikna kabiliyeti ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına astlarının gönüllü olarak çabalamalarını sağlayan bir sosyal etkileşim olarak adlandırılmaktadır. Liderlik; iletişimin bulunduğu ortamda, daha öncesinde ortaya çıkmamış hedeflere ulaşmak için yönlendirilmiş kişiler arasında olan etkileşim süreci olarak da ifade edilmektedir. Lider ile grup üyelerinin bir etkileşimi olan liderlik, alınan karar ve yapılan planları bireylerin faaliyete dönüştürmelerine yardımcı olan yetenek ve sanat olarak nitelendirilebilir. Genel bir ifadeyle, bireylerin hedeflere ulaşmak adına bir kişiden etkilenmesi orada liderlik kavramının olduğunu göstermekte çünkü gerçek anlamda liderlik, etkileme becerisiyle ilgili olmaktadır. Liderlik, kişilerin çevrelerinde olan değişiklikleri, farklılıkları kavramasını ve bu durumu aşabilmelerini sağlayan süreç

---

<sup>1</sup> S. Mustafa Önen ve Hasibe Gül Kanayran, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", *Birey ve Toplum Dergisi*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 10, 44-63, s. 44.



olarak ifade edilebilir. Lider kısaca farklılıklara veya değişime karşı neler yapılacağı noktasında karar veren kişi olarak adlandırılmaktadır<sup>2</sup>. Liderler, etkili ve hızlı karar alan, bu durumu da uygulamaya yansıtan kişiler olarak varlığını korumaktadır. Kararlılık, sorumluluk ve sosyal uyum yetenekleri gelişmiş kişiler, lider kavramı kapsamına girmektedir.

Liderler, en üst konumda da olsa, sosyal yapıların bir parçası olarak tanımlanabilir. Sosyal yapılar; rollerle ilgili ilişkiler, istikrarlı statü ve normları kapsamaktadır. Normlar gruplardaki etkileşim durumunda meydana gelen ve çalışanların davranışlarını organize eden yaptırımlar olarak ifade edilebilir. Liderlerin davranışları, normlar vasıtasıyla oluşturulmuş yapıların içerisinde yer almakta ve ayrıca normların etkisi altında bulunmaktadır<sup>3</sup>. Liderlerin davranışları kültürden, aileden, normlardan etkilendiği için kişileri ardından sürükleme özelliği de bulunmaktadır.

Liderler ve siyasi kişiler, herhangi bir sistem içerisinde demokratik veya otoriter niteliklere sahip olan bireyler olmaktadır. Liderler tarafından alınan kararlar sadece kendilerini değil bazen çok uzun süre işletmenin gelişim aşmalarını şekillendirmektedir. Lider olan birey aldığı kararları bilişsel harita bağlamında kurmaktadır. Lider veya yöneticinin kişisel inançları, ideolojileri, çocukluk yaşamı, duyguları, kişilik özellikleri, belirli zamanlarda belirli kararlar almalarını sağlamaktadır. Liderin karar aldığı zamanlarda çoğunlukla zarar, kriz ve stres yer almaktadır<sup>4</sup>.

Liderlik, çalışanları arkasından sürükleyebilme ve çalışanların yerine getirmelerini arzuladığı görevleri kendi inisiyatifleri doğrultusunda ortaklaşa yerine getirebilme sanatı olarak tanımlanabilir. Liderlik, çalışanları sınıflandırma, motive etme ve amaçlar doğrultusunda hedefleri göz önüne alarak yeteneklerin ve becerilerin gelişmesini sağlamaktadır. Başarılı olan yöneticiler başarılı birer lider, başarılı olan lider başarılı birer yönetici olmak zorunda olmamaktadır. Liderlik ve yöneticilik konusunda her iki özelliği de beraberinde taşıyanlar, hayatta başarılı olan kişiler olmaktadır. Kuralları izleyen kişiler ise hiçbir şey yapmak istemeyen yöneticiler olarak

---

<sup>2</sup> İskender Tekinay ve Vehbi Çelik, "Etik Liderlik ya da Ahlaki Liderlik, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftiği Planlaması ve Ekonomisi", s. 6, [http://www.academia.edu/7088274/Etik\\_ve\\_Ahlaki\\_Liderlik\\_%C3%96ZET](http://www.academia.edu/7088274/Etik_ve_Ahlaki_Liderlik_%C3%96ZET) (Erişim Tarihi: 29.06.2018).

<sup>3</sup> Hasan İbicioğlu vd., "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 14, Sayı: 2, 1-23, s. 2.

<sup>4</sup> Iram Khalid and Sulman Ali, "Psychoanalysis of Leaders: Case Study of President Zia and President Musharraf Leadership in Conceptual Framework", *Journal of Political Studies*, 2015, Volume: 22, Issue: 2, 529-553, p. 536.

tanımlanmaktadır. Kendi başına hareket edenler, buldukları çevrede başını eğmeyenler zaman içerisinde birer hareketli yönetici olmaktadır<sup>5</sup>.

## 1.2. Liderlik Kavramı

İnsanlık tarihi kadar liderlik de tarih itibariyle eski olup sosyal varlıklar olarak birlikte yaşamaya eğiliminde bulunmaktadır. Eğilim etkileşiminin olduğu yapılarda oluşmaya başlanan süreç gruplarından toplumlara kadar devam etmektedir. Etkileşimin ortaya çıktığı durumlarda bazı kişiler diğer kişilerden farklı olup ön planda durmak ve diğer bireylerin kabulüyle liderlik özelliğine sahip olmaktadır. Liderlik, lider kişinin diğer çalışanlarla ilişkisi, bununla beraber etkileşiminin ürünü ve bireylerin belirli topluluklar içerisinde kişilerin göstermiş olduğu davranışlar şeklinde tanımlanabilir<sup>6</sup>. Liderlik; toplumun unsurlarını birleştiren ekonomik, kültürel ve sosyal özellikler barındıran ortak bir algı dayanağı yaratan iletişim yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik kavramı insanlar üzerinde etki olarak anlaşılmaktadır. Liderlik kavramı ancak, işletmede hangi hedeflerin ve eylemlerin aranması gerektiğini açıklaması veya önermesi bakımından tarafsız olmaktadır. Liderlik türleri bununla birlikte kişisel ve profesyonel değerlere dayanması gerekliliğine odaklanmaktadır. Liderlik, istenen amaçlara ulaşılmasında yol açan bir etki süreci durumunda olmaktadır. Başarılı liderler, işletmeleri için kişisel ve mesleki değerlerine dayalı bir vizyon geliştirmektedir. Lider belirlediği vizyonu her fırsatta dile getirmekte ve diğer çalışanlar ile paylaşma konusunda etkilemektedir. İşletmenin felsefesi, yapısı ve faaliyetleri bu ortak vizyonun başarısına yönelmek olarak tanımlanmaktadır<sup>7</sup>.

Örgüt ve grupları oluşturan çalışanlar farklı eğilim, düşüncelerle çevreden edinmiş oldukları tecrübe ve bilgiye sahip olmaktadır. Çalışanların farklılıkları; onların inançlarının, amaçlarının ve tutumlarının da farklı olmasına neden olabilir. Farklı değerlere sahip bireylerin normları, amaçları ve değerleri bir araya getirilerek

---

<sup>5</sup> Ali Özdemir ve Erdem Özdemir, **Organizasyon ve İş Etüdü**, Özkan Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 2004, s. 26.

<sup>6</sup> Mehmet Teyfur vd., "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir il Örneği)", **Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty**, 2013, Sayı: 21, 84-106, s. 85.

<sup>7</sup> Tony Bush and Derek Glover, **School Leadership: Concepts and Evidence**, National College for School Leadership, 2003, p. 4.

kültürel bir mozaik oluşturulabilir. Ortak kültürü bir arada tutma ve başarılı bir şekilde yürütmek için liderlik beceri ve bilgiyi gerektirmektedir<sup>8</sup>.

Lider, başında olduğu gruba ait amaçları belirleyen ve üyelerini amaçlar çerçevesinde yönlendiren bireylere denilmektedir. Diğer bir ifade ile liderlik, grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetme süreci olarak da ifade edilebilir. Yönetme, liderin gücü ile birlikte çalışanların da becerisine bağlı olmaktadır. Lider gücünü; bilgi, otorite, yetenek ve grup üyeleri içerisindeki saygınlığından kazanmaktadır. Liderler güçlerini devam ettirebilmek için yetkileri, kuralları, ödüllendirmeyi ve cezalandırma yöntemlerini kullanabilir. Liderler aynı zamanda deneyim, bilgi birikimi, karizma ve çalışanlarla iletişim becerisi gibi özelliklerle gücünü devam ettirmektedirler. Liderlik, ait olduğu çevre koşullarından ve ortamdan etkilenmektedirler. Liderin kişiliği ve çevresiyle ilişkileri başarısını etkileyebilir<sup>9</sup>. Başarı, yaratıcılık ve verimlilik, liderin vazgeçilmez etkileri arasında bulunmaktadır. Lider, işi yönetmekten ziyade, işi yapanları yönlendirmektedir. Ortaya çıkan iş bir grup çalışması olmakla beraber başarı da grubun başarısı olarak nitelendirilmektedir.

Bireyleri peşinden sürükleme ve etkileme sanatına liderlik denilmektedir. Liderler grupları etkileyen ve peşinden sürükleyen kişiler olmaktadır. Liderlerin hedefi doğru, iradeleri güçlü, davaları da sağlam olması gerekmektedir. Liderler çok zor durumlarda dahi başkalarına cesaret vermekte ve motive etmektedir. Olağanüstü haller bazen liderleri ortaya çıkarmakta, sıra dışı ve beklenmeyen sınavlardan başarıyla geçenler lider olmaktadır. Başka kişilerin varlığı liderler için önemlilik arz etmekte ve takım çalışmaları yaparak başarılarını gözler önüne sermektedirler. Kişiler, liderlerinin ardı sıra kendi istekleriyle gitmekte ve kendilerini daha iyi güzel duruma taşıyacağını inanmaktadırlar. Hedeflerini iyi bilenler lider olmakta ve liderler çevresine güven duygusu vermektedirler. Liderlik iyi bir karakter gerektirmekte, karakter ise kişilerin yaşamına uyguladığı ve örnek aldığı insana has özellikler olmaktadır. Kişileri karakter hususunda aldatmak mümkün olmamakta çünkü bir kişinin beraber çalıştığı astları kısa bir sürede onun dürüst olup olmadığını fark etmektedirler. Bir kişiyi çok fazla konuda affedilebilir, kişinin dürüst olmaması affedilememektedir. Girişimlerin başındaki liderler çalışanlar için çok önemli olmakta çünkü grup ruhu en üstten başlayarak şekillenmektedir. Liderlik hakkında yazılanlar ve düşünceler incelendiğinde insan, etkileme ve amaçlar konuları önemli seviyede

---

<sup>8</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s. 35.

<sup>9</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s. 163.

dikkat çekmektedir<sup>10</sup>. Liderlik ortak amaçların varlığıyla anlam kazanmakta ve liderler var olan ortak amaçları gerçekleştirmek için yeni süreçler başlatmaktadırlar.

### 1.3. Liderliğin Amacı

Liderlik, yetkinin kullanılması pozisyonunda ortaya çıkan faaliyetlerle eşit olmamakla birlikte işletmelerde liderin olmadığı durumlarda yönetici olabilmesidir. İşletmelerdeki yönetici liderlerden daha da iyi bir yöneticilik ortaya koyarken, bu durumun tam tersine bir yönetici, liderlik yapmadan işini gerektirdiği şekilde etkili yapamayabilir. Yönetici gerek işletmede gerek devlette belirlenmiş kaideler çerçevesinde kayıtlarını yapan bürokrattır. Lider düzenlemeleri, kuralları ve bunların uygulanmasını kenarda bırakıp yönetici olmadan da etkili olabilirler. Yönetici liderlik yaparken ve liderlerde yönetir bu iki ifade ise aynı anlamı taşımayabilir. Potansiyel yönetimin fonksiyonları liderliğe imkan sağlayarak faaliyetleri yönetmek için katkıda bulunabilirler<sup>11</sup>.

Liderlik, kişilerin hatalarını bulmak değil hataya neden olan sebepleri yok etmeyi amaçlamaktadır. Liderlik anlamı ve içeriği noktasında devamlı değişim yaşamış bu değişimin sebepleri arasında da toplumsal değişimler büyük yer almaktadır. Toplumsal değişimler kişilerin sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik, psiko-sosyal alanlarda olan değişimler sebebiyle olmakta ve kişilerin hayatlarında büyük değişikliklere yol açmaktadır. Toplumsal değişimlerin oluşmasındaki temel neden ihtiyaçlar olmaktadır. Toplumsal hayat içinde farklı gereksinimleri olan kişileri ortak bir hedef çevresinde toplayacak konumda olan liderlerin özellikleri hususunda da değişmeyi mecbur kılmaktadır. Toplumsal yaşamın karmaşıklığı farklı amaçları olan kişileri ortak amaç çevresinde toplayan liderlerin özelliklerini gelişmesi ve değişmesi ihtiyacını doğurmaktadır. İnsanlar tabiat ile mücadelelerinde ve sosyal yaşamda karşılaştıkları sorunlara çözümler bulmaya çalışmaktadır. Bilimsel bilginin üretimi hususunda ilk adım olan merak hissi, sorunlar karşısında çözüm bulmada önemli motivasyon oluşturmaktadır. İnsanlar bilimsel bilgi üretme konusundaki bu duygusunu liderlik özelliklerini bulmak için de kullanmaktadır. Liderlik çalışmalarında dolayısıyla devamlı yeni kavramlar gelişmektedir. Liderlik ile alakalı olan kavramların üretilmesi konusunda farklılaşan toplumsal hayatın ve liderlik özelliklerinin etkileri kadar açıklama, keşfetme, anlama faaliyetleri de etkili olmaktadır<sup>12</sup>. Liderlik sorunlara

<sup>10</sup> Ömer Akpınar, *Bireysel Kalite*, (Editör: Hatice Bahtiyar), 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayını, İstanbul, 2017, ss. 207-208.

<sup>11</sup> Hüseyin Yılmaz, *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, s. 10.

<sup>12</sup> Metin Özkan, "Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi",

çözümler üretmeyi ve farklı ihtiyaçları olan insanları ortak amaç etrafında toplamayı gerektirmektedir.

#### **1.4. Liderliğin Önemi**

Liderlik, zamana ve bulunulan yere göre değişiklik gösteren karmaşık bir sistem tarafından belirlenmiş olan bir rol biçimi olmaktadır. Liderlik aynı zamanda klasik anlayışın aksine grup üyelerinin üzerinde otorite ve gücün kullanılmasından daha çok onları etkileyebilme temelinde işlemektedir. Dolayısıyla liderlik hem çalışanlar, hem işletmeler hem toplum hem de gruplar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda bu kısımda; işletmelerde çalışan kişileri ya da grupları belli bir amaç kapsamında yönlendirmek olarak tanımlanan liderliğin çalışmalar açısından, bireyler açısından, gruplar açısından, işletmeler açısından ve toplum açısından önemi detaylı bir şekilde irdelenecektir.

##### **1.4.1. Çalışanlar Açısından Liderliğin Önemi**

Liderlik, grup içinde çalışan kişileri, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Lider, örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışanları motive etmekle görevli olmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde verimli olması için çalışmaya ve isteklendirmeye yönelik ihtiyaçların kişisel olarak karşılanması motivasyon süreciyle olmaktadır. Çalışanlar ve liderler arasında iletişimsel bir etki sağlanarak ve örgütsel amaçlar çizgisinde işbirliği başlatılarak büyük bir performansa varmak mümkün olmaktadır<sup>13</sup>. Liderin etkileme çabası ve davranışları, örgütsel ve bireysel güç kaynaklarından olumlu yönde beslendiğinde elde edilen sonuç yüksek düzeyde kalite, memnuniyet ve performans olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticiler atanmış kişiler olmakla birlikte, lider konumdaki kişiler de atanabildikleri gruplarda kabul görebilmektedirler. Yönetici yönetmenlikleri ve zorunlu kurallarla yaptırımları uygulamaya koyarken, liderler ise cazibe noktasının oluşumuyla işlerin verimli şekilde gerçekleştirilmesinin olanağını sağlarlar. Örgütün içinde oluşan etik ilkelerin yasal süreçlerden ziyade davranış ve içselleşmesi kalıbı halinde öne çıkmaktadırlar. Etik düşünce aynı zamanda kabullenim evresiyle geliştirilmeyi gerektirmektedir. Bu durum ise yaptırımdan ziyade etik görüşün toplumsal gerekliliklerin kabullenilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Liderliğin önemi örgütün içinde

---

*Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2016, Cilt: 15, Sayı: 2,615-639, s. 616.

<sup>13</sup> Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 57.

yükselen bir sıfatla özellik taşımaktadır. Kişiliği ve cezbedici yapısı ile çalışanlar arzulararak, severek uygulamaya koyup kabullenirler<sup>14</sup>.

#### 1.4.2. Bireyler Açısından Liderliğin Önemi

Liderin kişilik özellikleri izleyenlerini etkilemekteki gücünü ortaya çıkarmaktadır. Liderlere duyulan hayranlık derecesi ile astların liderlere kendilerini benzetmekteki arzuları artıkça liderlerin insanları peşinden sürükleyen gücünde etkili olmaktadır<sup>15</sup>. Liderler, bireysel verimliliği artırmaya çalışmaktadır. Motivasyonun ise verimliliği arttırmaya katkısı bulunmaktadır. Lider de çalışanlarını bireysel olarak motive ederek verimliliği en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır.

Liderliği bir süreç olarak tanımlamak, liderin içinde yer aldığı bir özellik veya lider ve takipçiler arasında gerçekleşen bir işlem olayı anlamına gelmektedir. Süreç, bir liderin takipçilerini etkilediğini ve etkilendiğini ima etmektedir. Liderliğin doğrusal, tek yönlü bir etkinlik değil, daha ziyade interaktif bir etkinlik olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik bu şekilde tanımlandığında herkes için kullanılabilir bir hale gelmektedir. Lider belirli bir grup ile resmi olarak sınırlı olmamaktadır. Liderlik nüfuz gücünü elinde bulundurmakta ve liderin takipçileri nasıl etkilediği belirlenmektedir. İşletmede etki olmadan liderlik gerçekleşmemektedir. Liderlik gruplar halinde gerçekleşmektedir. Gruplar bağlam açısından liderliğin gerçekleşmesinde bir nitelik olarak görülmektedir. Liderlik ortak amacı olan bir grup kişiyi etkilemeyi içermektedir. İşletme içerisinde küçük bir grup, bir topluluk grubu veya tüm bir kuruluşu kapsayan büyük bir grup olmaktadır. Liderliğin gerçekleşmesi için diğerleri yani çalışanların olması gerekmektedir<sup>16</sup>.

Etik değerler kurumsal temellerin yanında, bireysel sorumluluklarıyla organizasyonların sorumluluğu gereği sosyal geliştirmeyi de amaçlar. İşletmelerin sosyal sorumluluğu topluma karşı dürüstlüğü, sadakati ve duyarlılığı gerektirmektedir. Kamunun kaynaklarını ve gücünü bireysel olarak yapılan çıkarlar için değil, toplumda güven oluşturmakla ve toplumun yararına kullanmakla sosyal sorumluluğun şeklini oluşturabilmektedir. Bütün ülkelerde etik davranışlarının amacı, etiğe saygılı ve etiğe

---

<sup>14</sup> Hasan Gül, "Örgütsel Etik ve Bileşenleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 1, 377-389, s. 387.

<sup>15</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Liderlik Türleri ve "Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Cilt: 12, Sayı: 19, 73-84, s. 76.

<sup>16</sup> Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, Sixth Edition, SAGE Publications Inc., California, 2013, pp. 5-6.

dayalı bir işletme kültürünün meydana gelmesini sağlamaktır. Etik bir işletme kültüründen bahsedebilmek için<sup>17</sup>;

1. Kurumsal dürüstlük ve sorumluluk içinde işlerin yürütülmesi,
2. Halkın güveni ile kazanılmış etik uygulamalarında tam olması,
3. Kurumlarda alınmış kararlarında etik ilkelere uygun şekilde alınması gerekir.

Bu şekilde etik, bir söylem olmamakla birlikte doğrunun, güzelin, iyinin sergilendiği ve teste tabi tutulmuş olan bir eylemdir. Artık devlet ve birey/toplum ilişkileri geçmişte olduğu gibi yönlendirme ve baskı esaslarına göre en üstten en aşağıya olacak şekilde hiyerarşik tek taraflı bir biçimde kurulmamaktadır. İlişkilerin sağlıklı ve kalıcı olması için, temele dayalı belirli bir etikle karşılıklı güvenin olduğu esaslara göre inşasının da yapılması gerekmektedir. Etik ilkeler günümüz itibariyle toplumlardan devletlere/kurumlara doğru şekillenen kuvvetli bir meşruiyet unsurunu oluşturmaktadır. Liderler, bireylerin duygularına önem vermekte, bu açıdan değerlendirildiğinde onlar kültürel ve etik değerlerin bireysel yönünü ifade etmektedir.

#### **1.4.3. Gruplar Açısından Liderliğin Önemi**

Liderlik süreçlerinin en önemlisi de sosyal sistemden çıkan gruplardır. İşletmelerdeki amaçların gerçekleştirilmesi ve işlerin beklenen düzeyde yapılması ile belirlenmiş hedeflere ulaşmada grupların etkisi oldukça büyüktür. Sosyal gruplar, yönetimin süreçlerini hem zorlaştırma hem de kolaylaştırma konusunda önemli etkiye sahip olabilmektedirler. Liderlerin hepsi, insanların gruplar içindeki rollerini de dikkate almak durumundadırlar. Nedeni ise, gruplar içerisinde etkileşimler liderlik başarısını da etkilemektedir. Grupların içerisinde insanların çoğu davranışlarını sergileyebilmektedirler. Bu sebeple liderlik konusunda çalışmalarını yürütenler gruplar içerisinde öncelikle sosyal davranış ve sosyal ilişki konularını araştırmaktadırlar<sup>18</sup>. Liderler, grup üyelerini tespit edilen hedefler doğrultusunda başarılı olmaya yönelen, onların çalışmalarını kontrol ve koordine eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli yeteneklere ve özelliklere sahip olmak önemlilik arz etmektedir.

#### **1.4.4. İşletmeler Açısından Liderliğin Önemi**

Toplum şekilleri giderek değişmekte ve çoğalmaktadır. Bilgiye dayalı toplum, post-endüstri toplumu, enformasyona bağlı toplum, risk toplumu gibi farklı isimlerle anılır hale gelmiştir. Yaşamın tüm alanlarını kapsamakta olan değişim ve gelişimi

---

<sup>17</sup> Bilal Eryılmaz ve Hale Biricikoğlu, "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik", *İGIAD İş Ahlakı Dergisi*, 2011, Cilt: 4, Sayı: 7, 19-45, s. 37.

<sup>18</sup> Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s. 2.

barındıran bilgi toplumu olmaktadır. Sürekli değişim içinde olan çalışma hayatında etkili ve verimli organizasyonlar için liderlik kavramı üzerinde yoğunluk oluşmaktadır. İş yaşamının en önemli unsuru nitelikli liderler oluşturmaktadır. Modern işletmelerde yöneticilerin de lider konumunda hareket etmeleri görüşü yaygınlaşmıştır<sup>19</sup>.

Etkili liderlik ve yöneticilik gereği, kişilerin gündemden uzaklaşmayarak bütün gelişmeleri izlemeleri, mevcut kişilerin kendisini daima geliştirmeleri, insan ilişkilerini her zaman önde tutarak örgütün dış ve iç çevresiyle kültürel, sosyal, ekonomik vb.. noktalarda iletişimin yönlerini devamlı canlı tutmalarını gerektirmektedir. Teknolojik gelişmeleri en önden izleyerek çevresel değişiklikler ile uyumun olması için yöntemlerin ve yolların geliştirilmesi sağlanması gerekmektedir. Örgütün üyeleri ile birlikte fikirlerin karşılıklı alışveriş içerisinde olması gibi faaliyetlerinde bireysel olarak yapılması kişileri daha da iyiye götürebilmektedir. Böylece örgütlerde donanımlı şahsiyetlere sahip liderler ve yöneticiler örgütsel başarının da devamının olmasını beraberinde getirebileceklerdir. Gerek liderlik gerekse yöneticilik bakımından kişisel özelliklerin önemliliği son derece kabul görmektedir<sup>20</sup>. Liderin kişisel özelliklerinin etkili olabileceği işletme atmosferinde yetenek, girişkenlik, basireti olması, görev ve sorumluluklarını kavrama, sorunun ana unsurlarını çözebilme becerisi, motivasyona sahip olma gibi birçok özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Liderler daima yeniliğe, yeni görüşlere ve fikirlere açık olmalı, düşüncelerinde net ve açık olmalı, cesaretli olmalı, sözünün arkasında durabilmelidir. Çalışanlarını çalışmaya isteklendirebilmeli, çalışanlarının morallerini en üstte tutmalı ve çalışanlarına tatmin bir ücret verebilmelidirler. Klasik motivasyon tekniğini kullanarak ücreti ne kadarda motivasyonda kullansalar aslında maddi özendiricilerin yanında çalışanların psikolojik ihtiyacının da biliniyor olması önemlidir. Personelin doyumunu ile çalışanların örgüte bağlanması örgüt performansının da yükselmesini kendiliğinden sağlayacaktır. Böylece liderler örgütte motivasyonu en iyi şekliyle kullanmış olacaklardır<sup>21</sup>. İşletmelerde liderlerin katkılarıyla sağlanan motivasyon sayesinde verimlilik ve performans yüksek düzeylere çıkmaktadır.

Liderlik işletme yöneticilerinin ilgilenmek durumunda oldukları konulardan en önemlisi haline gelmiştir. Yönetici bireyin liderlik yapması gerektiği bu konunun

---

<sup>19</sup> Bahar Yalçın ve Canan Ay, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 9, Sayı: 1, 15-36, s. 16.

<sup>20</sup> Sevtap Sarioğlu Uğur ve Uğur Uğur, "Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 122-136, s. 134.

<sup>21</sup> Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 58.



önemini artırmaktadır. Modern işletmelerde yöneticilik yapan kişilerin liderlik vasıflarının özelliklerine hakim olması beklenmektedir<sup>22</sup>.

#### 1.4.5. Toplum Açısından Liderliğin Önemi

Liderliğin gelişim kavramı toplumsal yapılanma ve tarihsel bir olayla ilgili olmaktadır. Toplumlar kendilerinin ihtiyaç hissettiği ve istediği gibi lider şeklini oluşturdukları ifade edilebilir. Toplumlar liderlerden, toplumsal açıdan mevcut beklentileri ve kültürel alışkanlıkları takip etmesini istemektedir. İşgaller, fetihler, depremler, dinsel savaşlar, göçler, istilalar, seller, dondurucu kışlar, depremler, kuraklıklar, salgın hastalıklar ve doğal felaketlerin tarih boyunca ortaya çıktığı ifade edilebilir. Toplumlardan çoğu zulümler, soykırımlar ve baskılar yaşadıklarından söz edilmektedir. Toplumların yaşamlarını devam ettirebilmesi, toplumsal değerlerinin ve inançlarıyla kültürünün gücüyle birlikte başarılı bir liderin varlığıyla sağlanabilmiştir. Toplumların kalıcı, varlıkları ve refahlarının olması büyük miktarda liderlerine bağlı olmaktadır<sup>23</sup>. Toplumların liderlerden beklediği aslında toplumsal mücadeleyi güçlü kılmak, toplumsal refaha ulaşmayı sağlamak, beraberlik ve birlik duygularını topluma benimsetmektir.

Toplumsal olayların tamamında, yenilgi veya zafer, refah veya durgunluk, bir toplumun dış baskılara ve kendi amaçları doğrultusunda organize olma, adapte olma ve yeniden yapılanma gereksinimi duyar. Hemen hemen toplumların tümü kendilerini dikkat çekici bir şekilde farklı organize etmekte ve bu şekillendirme aşamasında liderin rolü büyük öneme sahiptir. Liderler güç, otorite, ortak sahiplenme, işbirliği, sonuçlar ve amaçlar gibi konular üzerinde farklı düşünmekte ve farklı çözümler meydana getirirler. Bir toplumdaki organizasyon anlayışı, o toplumun kültürel değerlerinin üzerine şekillenmektedir. Uzun süre içinde insanlar kolektif bir şekilde tecrübelerinin ve gelişimlerinin onlara en faydalı olduğunu gösterdiği aktiviteleri, normlar dizisini ve tepki verme şekillerini meydana getirirler. Liderler bunların tümünü en iyi şekilde temsil eden, geliştiren ve koruyan kişiler olarak ortaya çıkmaktadırlar. İş organizasyonlarının yapılanma şekli de genelde içinde yaşanan toplumun değerlerini yansıtmaktadır<sup>24</sup>. Liderlerin özellikleri içinde ülke çıkarlarını gözetmek, toplumsal kaynakları verimli ve

---

<sup>22</sup> Cengiz Demir vd., "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, 129-152, s. 148.

<sup>23</sup> İsmet Barutçugil, *Liderlik*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2014, s. 23.

<sup>24</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 413.

etkin hale getirmek için çabalamak, özellikle toplumsal bilinci oluşturmak olduğundan dolayı toplumlar için liderler önemli olmaktadır.

### 1.5. Liderlik Yaklaşımları

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren liderlik yaklaşımları varlığını sürdürmüştür. Bireyler tek başına ulaşamayacakları ihtiyaç ve arzularını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerini elde etmek adına kendisiyle birlikte hareket etmekten çekinmediği kişiler ile bir araya gelerek bir grup meydana getirmeye çalışmışlardır. Söz konusu durum halinde belli bir gruba gereksinim duymakla birlikte liderlik, kaçınılmaz bir unsur niteliğine dönüşmüştür. Liderlik; belli bir grup insanı belli amaçlar çerçevesinde bir araya getirme veya belirli amaçları gerçekleştirmek adına onları harekete geçirme ve etkileyebilme kabiliyetlerinin tamamıdır. Genel kapsamda liderlik, belli koşullar altında belli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek adına bir kimsenin bir diğer kimselerin faaliyetlerini yönlendirebilmesi ve etkileyebilmesi süreci olarak ifade edilebilir. Fakat lider, belli amaçların gerçekleştirilmesi yönünden başkalarını sevk ve idare eden, bireysel gayretleri uyumlu hale getiren ve bu amaçla grup üyelerini etkileyerek takip edilen kişi olma özelliğini kendisinde barındıran kimsedir. Bu yüzden liderlik, liderin gerçekleştirdiği işlerle alakalı bir süreç olduğu söylenebilir<sup>25</sup>.

Geleneksel olarak birey bazlı toplumlarda geliştirilen liderlik teorileri, belirli davranış türlerinden ziyade bir liderin davranışından elde edilmektedir. Sonuçları kapsayan daha büyük ve daha iyi finansal getiri üretme eylemi olarak etkili liderliği temsil etmektedir. Geleneksel toplumda, münferit kültürlerde hâkim olan lider, ağ kurma ve diğer kişisel inisiyatif gibi kişisel göstergelere dayanmaktadır. Kolektivist kültürlerde liderlik bağlılığını, sadakatini fazladan çaba ve memnuniyetinden kaynaklanan uzun vadeli bir hedef olarak görmeleri beklenmektedir. Kolektivist kültürler liderlik eylemleri gerçekleştirirken grubun, ailenin ve genel olarak topluluğun ihtiyaçlarını incelemektedir. Karşılıklı yükümlülüklerin değerleri, liderin sadakat ve bağlılık karşılığında takipçilere koruma ve yön vermelerini gerektirmektedir<sup>26</sup>.

Liderlikle alakalı yaklaşımlar çeşitli olmakla birlikte yaklaşımların her biri liderliğin farklı konudaki özelliğine değinmektedir. Liderlik yaklaşımlarından biri olan

---

<sup>25</sup> Liderliğin Tanımı ve Yaklaşımları, <https://www.dergice.com/liderligin-tanimi-ve-yaklasimlari> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).

<sup>26</sup> Uma D. Jogulu, "Culturally-Linked Leadership Styles", *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, Volume: 31, No: 8, 705-719, p. 708.

durumsal liderlik yaklaşımı, davranış ve özellik kuramlarına ilave olarak farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğini savunmuştur. Liderlik tarzlarının hangi durumlarda kullanılması gerektiği ve ne olduğu konusu net bir şekilde açıklanmıştır. Türkiye'de liderler yetiştirme konusunda teorik temeller hala atılmış ve bu alanda olan boşluğun doldurulması gerekmektedir. Liderlik yaklaşımları konusunda çalışmaların daha çok yapılması, tartışma alanlarının oluşturularak ortak planların oluşturulması bu açığın ortadan kalkmasına katkı sağlayabilir. Lider yetiştirme faaliyetlerine geçmeden önce yaklaşımlar ve teoriler yardımıyla değerlendirmeler yapılabilir. Liderlik yaklaşımlarına önemli katkılarda bulunan durumsal liderliğe açık özellikler yüklenerek uygulanabilir olduğu görülmektedir<sup>27</sup>. Liderlerin davranışlarında astların bilişsel ve psikolojik seviyeleri gibi birçok faktör etkili olduğu için, sosyal bilim araştırmacıları liderliğe durumsal liderlik ifadesini getirmişlerdir.

Son çeyrek asır içinde yaşanan ve yansımaları büyük bir çevreye etki eden skandallar, sonuçları ve etkileri sebebiyle birçok alanda gündem oluşturmaktadır. Küresel alanda yaşanan ekonomik ve sosyal krizler çalışanların ve liderlerin yönetsel konudaki kararlarda etik değerlerden uzaklaştığını gözler önüne sermekle birlikte etik değerlerin yönetsel alanda olan önemini belirgin duruma getirmektedir. Liderlik yaklaşımları hususunda çok fazla önem verilmeyen etik kavramını temel alan liderlik tarzına ihtiyaç dikkat çekmektedir<sup>28</sup>. Liderlikle ilgili çok çeşitli yaklaşımlar olmakla birlikte liderlik konusunda etik özellikleri dikkate alan bir liderlik anlayışına gereksinim bulunmaktadır.

Bu çerçevede bu bölümde; Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımları ele alınacaktır.

### 1.5.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderlik üzerine birbirinden farklı ve çeşitli değişkenleri dikkate alan bir yaklaşım olmasıyla araştırmacılar bu yaklaşım hakkında her biri farklı farklı olmakla birlikte ilişkili olan pek çok türdeki çalışmalar ortaya koymaya sevk edilmiştir. Sonuç olarak araştırmacılar tarafından davranışsal liderlik yaklaşımının temelinde ve genel olarak, Michigan ve Ohio Üniversitelerindeki liderlik

---

<sup>27</sup> Necip Çetin, "Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 1, Sayı: 23, 74-84, s. 83.

<sup>28</sup> Deniz Palalar Alkan ve F. Şebnem Arıkboğa, "Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 2017, Cilt: 24, Sayı: 2, 349-369, ss. 349-350.

incelemelerinin sonuçlarına dayalı bir şekilde, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Toerileri, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Martiksi, Tannenbaum ve Schmidt Liderlik-Stil Sürekliliği, Likert'in Sistem 4 Modeli gibi birbirine yakın teori, yaklaşım ve modeller öne sürmüşlerdir. Diğer taraftan araştırmacılar, davranışsal liderlik yaklaşımına yönelik zamanla çeşitli ve dikkat edilmesi gereken eleştirilerde bulunmuşlardır<sup>29</sup>.

Kişi davranışlarının başka kişiler üzerinde etkili olması halinde meydana gelen liderlik türüdür. Diğer kişilere değer atfetme, onlarla kurulan ilişkinin ve iletişimin iyi olması, onlar üzerinde saygı ve etki uyandırmak ve onlara güven aşılama, liderin davranışsal yaklaşımdaki etkileme kabiliyetini meydana getirmektedir<sup>30</sup>. Davranışsal yaklaşımda liderin etkinliğini belirlemede astlarıyla kurduğu iletişim biçimi, işletmenin hedeflerini belirlerken oluşturduğu görüntü, anlaşmazlık durumlarında takındığı tavır ve tutum gibi faktörler öne çıkmaktadır.

Bu kısımda; liderliğin işletmelerin ortaya koymuş olduğu faaliyetlere göre olumlu ve olumsuz etkileri olduğunu vurgulayan Ohio State Üniversitesi araştırmaları, lider davranışlarını işe yönelik lider ve işçiye yönelik lider olarak ele alan Michigan Liderlik çalışmaları, yöneticilerin davranışlarını sınıflandırma yöntemi ile gruplandırılan düşünce modeli olan Likert Sistem 4 modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri modeli ile McGregor'un X ve Y teorisi incelenecektir.

#### 1.5.1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Üniversitesi, liderlik modellerine göre meydana gelen liderlik şekillerinin, işletmenin faaliyetlerine yönelik olarak olumlu ya da olumsuz yönde etkilerinin olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler, evrenselleşmenin oluşturduğu belirsizlik ve rekabet ile baş edebilmek amacıyla liderlik davranışı sergilerken, liderlik türlerinden hangisinin uygulanacağı da doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. İzleyicilerin nitelikleri gibi çevresel şartlar, liderlik davranışını direkt olarak etkilediği için, uygun liderlik şekli uygulamaya geçirilmediği halde istenilen hedeflerin elde edilemeyeceği de bir gerçektir<sup>31</sup>. Ohio State' de araştırmacılar, liderlerin davranışları

---

<sup>29</sup> Murat Polat ve İ. Bakır Arabacı, "Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik", *Route Educational and Social Science Journal*, 2015, Cilt: 2, No: 1, 207-232, s. 213.

<sup>30</sup> Nilay Türmen ve Körükçü, "Liderlik Yaklaşımları", <http://egitimyonetimi.org/liderlik-yaklasmlari/> (Erişim Tarihi: 01.05.2018).

<sup>31</sup> Hasan Tağraf ve İskender Çalman, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 23, Sayı: 2, 135-154, s. 135.

konusunda bilgiler elde ederek son yıllarda dahi sık biçimde kullanılan Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA) adlı anket oluşturmuşlardır.

1945 Yılında Ohio State Üniversitesi'nde başlayan çalışmalar, davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma, etkili bir liderin özelliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda yapılan çalışmaların belirlenmesini içermektedir. Çalışmanın başında, liderlerin gösterdiği davranış şekilleri tasvir edilmektedir. Aynı zamanda tasvirler, faktör analizleri adı altında liderlerin davranışlarını açıklamak için kullanılan etkenlere dönüşmektedir<sup>32</sup>.

Farklı endüstri dallarında ve farklı kademelerde bulunan personel üzerinde gerçekleştirilen söz konusu çalışmalar nihayetinde, Ohio State çalışmalarındaki gibi liderlerin davranışlarının iki unsur etrafında bir araya geldiği görülmüştür. Bu iki unsur kişiye ilişkin davranış ve işe ilişkin davranıştır. Bu çalışma, işe ilişkin olarak lider, izleyicilerin önceden tespit edilen yöntem ve ilkeler doğrultusunda çalışıp çalışmadıklarını yakından takip edilerek, büyük oranda ceza verme ve mevkiye yönelik resmi (formal) yetkisini kullanan bir davranış sergiler. Buna karşın kişiye ilişkin olarak lider, yetki devrini temel alan, izleyicilerin tatminini arttıracak çalışma şartlarının iyileştirilmesine, çalışan ve grup üyelerinin kişisel ilerleme ve gelişmelerini yakından takip eden bir tutum göstermektedir. Bu çalışmaların vardığı genel sonuç, kişiye ilişkin bir liderlik davranışının daha etkin bir şekilde gerçekleştirildiği ortaya konmuştur<sup>33</sup>. Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmalar neticesinde lider davranışları, kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme olarak iki bağımsız düzeyde değerlendirilmiştir.

#### 1.5.1.2. Michigan Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesi gibi Michigan Üniversitesi de lider davranışının iki yönünü tespit etti: çalışana ilişkin liderler, insanlar arasındaki ilişkileri önemseyen, astlarının gereksinimlerine kişisel alaka gösteren ve üyeler arasında kişisel farklılıkları benimseyen liderler olarak ifade edilmiştir. Üretime ilişkin liderler ise diğer durumun aksine işin teknik veya görev yönüne odaklanmaktadır. Üretime meyilli liderler açısından grup üyeleri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünden bir vasıta olarak görülmektedir<sup>34</sup>. Michigan Üniversitesi araştırmacıları, lider ne kadar bireyi

---

<sup>32</sup> Melisa Erdilek Karabay, *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 65.

<sup>33</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001, s. 580.

<sup>34</sup> Mehmet Birekul, *Temel Liderlik Kuramları*, 2014, <http://www.mbirekul.com/?p=167> (Erişim Tarihi: 04.03.2018).

önemseyen davranış sergilerse, üretimden de o kadar uzaklaşır görüşünü savunmuştur.

Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Rensis Likert'in başkanlığında yürütülen çalışma ile; davranışsal liderlik teorisinin gelişimine önemli bir katkı sağlayan faaliyet alanlarını içermektedir. Çalışmanın asıl amacı, grup üyelerinin verimliliğine katkı sunan liderlik boyutunu belirlemektir. Yapılan çalışma sonunda izleyiciler ve liderler, astlar ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veri analizlerinde; Ohio Eyalet Üniversitesinin çalışmasındaki gibi lider davranışlarını; işe yönelik davranış ve işgörene yönelik davranış olarak iki başlık altında incelenebilir<sup>35</sup>.

Likert ve yardımcıları üzerinde çalıştıkları araştırmalardan yola çıkarak lider davranışlarını iki boyutta ele almışlardır. Birincisi, işe yönelik lider ikincisi ise işçiye yönelik lider olarak ifade edilmektedir. İşçiye yönelik liderler, üretim seviyesi yüksek gruplara hitap ettikleri için daha başarılı liderler olarak tanınmaktadır. Üretime yönelik liderler ise çalışanlarını makine gibi görmekle birlikte sıkı bir denetleyici konumuna ve küçük bir hataya karşı dahi cezalara başvurabilen tarza sahiptirler. İşçiye yönelik liderlerin çalışanları daha çok moral gücüne sahip olmaktadır. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda verimlilik ve liderlik arasında olan ilişkilerin biraz daha karmaşık olduğu gözlemlenmiştir. Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre, iki liderlik şekliyle ve işin türleri arasında ilgi bulunmaktadır. İşin yapısal bakımından tam olarak belirlenemediği hallerde işe dönük hareket eden liderlerin başarı noktasında daha iyi oldukları, işlerin yolunda olduğu iş yerlerinde kişiye yönelik liderlik stilini benimsemiş liderlerin daha çok başarıya ulaştıkları görülmektedir<sup>36</sup>. Michigan Üniversitesi araştırma ve incelemeleri neticesinde, birey ve iş eğilimli olan iki liderlik modelinin iş etkinliği ile ilişkisinde işin çeşidine bağlı değişme gösteren bir yapısı olduğu belirtilmiştir.

#### **1.5.1.3. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Rensis Likert, yönetimlerde insan boyutunu inceleyen araştırmacılardan birisi olarak ifade edilebilir. Likert'in, 1961'de yazdığı Yönetimin Yeni Yönelimleri (New Patterns of Management) ve 1967'de yazdığı İnsani Organizasyon (The Human Organization) isimli kitapları bulunmaktadır. Özellikle İnsani Organizasyon isimli kitabında, insan davranışlarını ve insan ilişkilerini detaylı bir şekilde ele alındığı anlaşılmaktadır.

---

<sup>35</sup> İsmail Bakan ve İnci F. Doğan, *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 16.

<sup>36</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 48.

Likert'in geliştirdiği yönetim modellerinde; Sistem 1'in "Otoriter-hiyerarşik yönetim" modelini; Sistem 4'ün ise "katılımcı yönetim" modelini içerdini ifade etmektedir. Sistem 1 olarak isimlendirilen yönetim modelinde üst yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim son derece yetersiz kalmaktadır. İdareciler, çalışanlarını çoğunlukla tehdit ederek, korkutarak, cezalandırarak, bazen de ödöl vererek motive etmeye çalışmaktadırlar. Yönetim modelinde, temel bir davranış modeli olarak ödüllendirme ve takdir etme yetkisi sınırlı bir şekilde uygulanmaktadır. Söz konusu sistem 1'de ekip çalışmasına bağlı bir sistemin olmadığı ancak işlerin emir-komuta zincirine göre yöneltildiği söylenebilir. Yönetime, alt kademe yöneticileri ve karar alma merciinde görev yapan kişilerin katılımları mümkün görülmemektedir. Alınan her karar üst yönetim tarafından alınarak alt kademe yöneticileri ve çalışanları tarafından uygulanmaktadır. Organizasyonun hedef ve amaçları tek yönlü olarak üst yönetimce tespit edilmektedir. Belirtilen bu süreçlere alt yönetimde bulunan kadrolar dâhil edilememektedir. Otoriter-hiyerarşik yönetim modeli, sürekli yapılan teftiş ve kontrollerle işletme çalışanlarının disiplinine önem vermektedir. Ayrıca çalışanlar arasında bir olumsuzluğun meydana gelmesi durumunda da ceza verebilmektedir<sup>37</sup>. Yönetimlerde insan uzanımını inceleyen Likert dört model geliştirmiş, Sistem 1 ve 2 otoriter özellikler Sistem 2 ve 4 de demokratik özellikler barındırmaktadır.

Michigan Üniversitesi profesörlerinden olan Likert, yönetim bilimci Douglas McGregor ve psikolog Elton Mayo'nun çalışmalarının etkisinde kalarak, yöneticilerin davranışını sınıflandırarak onları gruplara ayıran düşünce modelini ileri sürmektedirler. Likert bu görüşünü 1961'de yazdığı "Beşeri Organizasyon" adlı kitabında açıklamaktadır. Rensis Likert organizasyonları, etkin olmayan ve etkin olan davranışlar şeklinde ikiye ayırmaktadır. Etkin olmayan ve etkin olan organizasyonları birbirlerinden ayıran davranışsal, yönetsel ve yapısal etkenleri incelemektedir. Herhangi bir örgütün en önemli unsurlarının insan kaynakları olduğunu savunan Likert, yöneticilerin davranışını dört ana grupta toplayarak X teorisinden Y teorisine geçiş dönemini öngören bir model oluşturmaktadır. Likert, yönetim sistemlerini dört aşamada incelemekte ve birden dörde kadar süreklilik içerdini belirtmektedir<sup>38</sup>.

Likert, yönetim sistemleri olarak adlandırdığı dört yönetim modeli geliştirmiştir. İşletmedeki yönetim kalıpları ve tarzları içinde evrimleşme evrelerini göstermek için

---

<sup>37</sup> Coşkun Can Aktan, "Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu", 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, <http://www.canaktan.org/insan-yonetim/neo-klasik.htm> (Erişim Tarihi: 31.03.2018).

<sup>38</sup> İsmail Dalay, "Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri", 2013, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> (Erişim Tarihi: 31.03.2018).

kavramsal modellerine 1'den 4'e kadar saymaktadır. Likert, Sistem 1 oryantasyonu olan kuruluşların çok zayıf bir şekilde puan aldıklarını göstermiştir. Sistem 4'ün diğer yandan bu performans özelliklerine dayanarak hesapladıkları sonucuna varmıştır. Sistem 4'ü şiddetle tavsiye etmekte ve kuruluşun insan varlıklarını geliştirmenin ve kullanmanın en iyi yolu olarak görmektedir. Likert, birçok organizasyonun Sistem 2 ve 3 altında çalıştığını tespit etmektedir. Sistem yönetimine geçmek için çeşitli yönetim kademelerine yoğun liderlik eğitimi önermektedir. Lider, takipçilerin tam rızası ve iş birliği ile yönetirken, sistem 4'ün uzun vadede en etkili olması muhtemel görünmektedir<sup>39</sup>.

Küreselleşmekte olan dünyada toplumsal, ekonomik, politik, hukuki, kültürel ve teknolojik alanlarda sürekli olarak hızlı gelişim ve değişimler gerçekleşmektedir. Bu durum yönetim yapısında önemli değişikliklerin yaşanmasına ve yönetsel faaliyetlerin daha da karmaşık hale gelmesine sebep olmaktadır. Yönetsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli olarak yürütülebilmesi için yöneticilere duyulan ihtiyaç ve önem gün geçtikçe artmasına rağmen yöneticilik kavramına yeni bir boyut katmamaktadır. Literatürde, liderliğin ve yöneticiliğin algılanması birbirlerinden farklı olmasına karşın birbirini tamamlayan kavramlar olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde artık "lider" ve "yönetici" kavramları tek başına yeterli bir anlam ifade etmemektedir. Yöneticilerin, daha etkin bir lider olarak kendisini geliştirmesinin yanı sıra çok iyi bir yönetici olması gerektiği "lider-yönetici" kavramı ile vurgulanmaktadır<sup>40</sup>. Likert'in liderlik modelleri Sistem 1 modeli; sömürücü liderlikten, Sistem 2; yardımsever otokratik liderlikten, Sistem 3; katılımcı liderlikten, Sistem 4; demokratik liderlikten bahsetmektedir.

Netice itibariyle, sistem-1, biçimsel ve görev eğilimine dayalı otoriter bir yönetim modelini içermektedir. Sistem-4 ise, karşılıklı güvene ve grup çalışmalarına dayanan ilişkilerin ön plana çıktığı bir yönetim sistemini oluşturmaktadır. Sistem iki ve üç ise, sistem-1 ve sistem-4 arasında bulunan orta aşamadan meydana gelmektedir. Likert, örgütlerin yönetim tipi olan sistem-4'e ne kadar yakın mesafede faaliyet gösterirse o kadar yüksek ve sürekli bir performans sağladığını ifade etmektedir. Sistem-4, büyük ölçüde beşerî ilişkiler ekolünden esinlenilerek McGregor ve Mayo'nun öncülüğünde gerçekleşmektedir<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Venkatesh, "Likert's Management Systems and Leadership", <http://www.yourarticlelibrary.com/leadership/likerts-management-systems-and-leadership/53328> (Erişim Tarihi: 31.09.2018).

<sup>40</sup> İsmail Bakan ve Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2004, Sayı: 31, 151-176, s. 152.

<sup>41</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006,



#### 1.5.1.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Yönetim şekli olarak Robert Blake ile Jane Mouton'un ortaya koyduğu Matris Modeli geliştirilerek iki boyuta sahip olan model şeklini oluşturulmaktadır. Matrisi modeli davranışsal liderlik kuramlarını açıklamaya çalışan diğer iki çalışmadan elde edilen lider davranışlarıyla önemli oranda benzerlik göstermektedir. Modelin temelinde, insan unsurunun ve üretim faktörünün ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Üretim sözü ile anlatılmak istenen sadece hizmet, eşya ve mal üretimi akla gelmemektedir. Çalışan bireyler için başarıyı sağlayan her şeyin üretim kavramı içerisinde gösterilmesi mümkün olmamaktadır. İnsan unsuruna bakıldığında ise, sorumluluk duygusu, çevreyle kurulan beşeri ilişkiler ve başarı sağlayabilmek için gösterilen kişisel katkılar ön plana çıkmaktadır. İki boyutlu yönetimlerin önemli bir faydası da, lider ve yöneticilerin kendi yönetim tarzını benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Düzenlenen eğitim ve gelişim programları ile liderlik şekillerinde değişiklik yapılmasına imkân sağlanmaktadır<sup>42</sup>. Blake ve Mouton'un liderlik modelleri, liderlikte işe yönelik olma ve kişiye yönelik olma boyutlarına önem vermektedir. Bu modelde iki boyut ve dokuz basamak bulunmaktadır.

Liderlik türlerine ilişkin iyi bilinen yaklaşımlardan biri de Blake ve Mouton yönetimsel kılavuzu olmaktadır. Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Yöneticinin hem üretim hem de insanlar için endişe duyduğunun önemini gösteren önceki araştırmalara dayanarak, Blake ve Mouton bu endişeyi dramatize etmek için akıllı bir cihaz geliştirmiştir. Blake Mouton yönetimsel izgarasının iki boyutu vardır: insanlar için ilk boyut endişesi ve üretim kaygısı olarak sayılmaktadır. Blake ve Mouton'un vurguladığı gibi, endişe ifadesini kullanmaları yöneticilerin üretim hakkında nasıl endişe duyduklarını belirtmektedir. İnsanlar hakkında nasıl endişelendiklerini ifade etmekte ve üretimin ne kadar kaygılı bir durum olduğunu belirtmektedir.

Davranışsal kurama yön veren çok önemli iki çalışmayı Michigan University ve Ohio State Üniversiteleri yapmaktadır. Davranışsal kuramlardan birisini Mouton ve Blake'nin gelişimini sağladığı Yönetim Gözeneği Kuramı oluşturmaktadır. Geliştirilen bu kurama göre, şayet bir öğretmen ders anlatırken öğrencileri derste serbest bırakıyor ve derslerde görev ve sorumluluğunu yerine getirmiyor ise zayıf liderlik; öğrencinin kişisel durumunu dikkate almayarak yalnızca not vermeye ve derse önem

---

s. 26.

<sup>42</sup> Karabay, a.g.e., s. 68.

veriyor ise otoriter liderlik; dersin hedef ve amaçlarının dışına çıkan, öğrencileriyle birebir iletişim içerisinde olan bir öğretmene dernek liderliği; öğrenciye ve derslere orta seviyede önem vermekte ise denge liderliği; öğrencilerin potansiyel durumlarını, hayallerini, ilgi ve alakalarını dikkate alan, iletişim alanında da çok kuvvetli bir öğretmen ise grup liderliği özelliğini taşımaktadır <sup>43</sup>.

Davranışsal liderlik kuramında genellikle iki konunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, liderlerin yaptığı işi ön plana almakta, ikincisi ise şahısları ön plana çıkarmaktadır. Bir başka ifade ile Mouton ve Blake de olduğu gibi; liderlerin üretime veya kişiler arası ilişkilere yönelik çalışma yapmaları gerekmektedir. Davranışsal yaklaşımlar incelendiğinde; kişiler arası ilişkiye yönelik ve işe yönelik bir denge kurulmasının zorunlu olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü liderlerin yaptığı iş ve şahısların ön plana çıkması etkinlik ve verimlilik bakımından temel oluşturmaktadır<sup>44</sup>.

#### 1.5.1.5. Gregor'un X ve Y Teorisi

Yöneticilerin, çalışanlarına farklı bir bakış açısıyla bakması McGregor'un çalışmaları ile sağlanmaktadır. McGregor'a göre yönetici davranışları, insanların ne şekilde algıladıkları ve onları nasıl gördükleri ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Kurumlarda çalışan bazı yöneticiler X teorisi varsayımına göre yani yeterince doğrulanmamış teorik bilgilerle, bazı yöneticiler ise Y teorisi varsayımına göre hareket edebilmektedir. Buna göre<sup>45</sup>:

1. İnsanlar çalışmayı fazla sevmeyebilir, mümkün olduğunca iş yapmaktan kaçınabilirler. Yönetim bu sebeple disipline önem vermeli, çalışanı cezalarla korkutmalı ve işten kaçma eğilimi bulunan şahıslar için önleyici tedbirler alabilmelidir.
2. İnsanlar işe karşı isteksizdirler, kendi güvenliğini her şeyin üstünde tutarlar ve sorumluluktan kaçabilirler.
3. İnsanda bencillik duygusunun olması, kendi arzu ve isteklerini, kurumun amaç ve isteklerine tercih edebilmesi nedeniyle yakından takip ve denetim altına alınabilirler.
4. İnsan, yaradılışı gereği değişiklikten, yenilikten hoşlanmadığı gibi yeniliklere karşı direnmekte ve alışkanlıklarından da asla vazgeçmemektedir.

---

<sup>43</sup> İsa Dağ ve Türker Göktürk, "Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2014, Sayı: 27, 171-184, s. 176.

<sup>44</sup> Çetin Bektaş, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 7, 43-53, s. 44.

<sup>45</sup> Yönetim ve Organizasyon, Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, <https://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-2.pdf> (Erişim Tarihi: 30.01.2018).

5. İnsanların, kurumsal sorunlarını çözme yeteneklerinin yetersiz olması nedeniyle sorunları çözüme kavuşturma ve karar verme yetkilerini alt kademede bulunan çalışanlara devredememektedir.

6. İnsanlara iş yaptırabilmek için, gerekirse onları zorlayarak şekilde kontrol altına alınıp cezalandırılması gerekebilir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediği sıkı denetim ve kontroller ile yetki devrinin yetersiz kalması durumunda ayrıntılı ceza uygulamasına gidilmesi, X teorisinin varsayımına göre hareket edildiğini göstermektedir. Mc Greoger X ve Y olmak üzere iki tür insan yapısı olduğundan söz etmiştir. X teorisi; insanların tembel yaradılışı olduğunu ve baskı ile yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Y teorisi ise insanların demokratik bir tarz da yönetildikleri takdirde potansiyellerini sergileyebileceğini savunmaktadır.

İşletmenin yönetimi ile astları arasındaki psikolojik etkileşimin incelenmesi çok geniş kapsamlı olmaktadır. İşlerin dağıtımını düşünmeden önce bir işletme çalışanlardan nasıl başa çıkılacağına karar vermektedir. İşletme için iyileştirilmiş performansa ve muhtemelen daha iyi çalışan ilişkilerine yol açmak için ilişkilerin güçlü bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bir işletmenin yönetimi ile alt çalışanlarının psikolojik etkileşimi ile ilgili birçok teori tasarlanmaktadır. Çalışan davranışlarını etkileyen motivasyon faktörleri ile ilgilenen X ve Y teorileri teorilerden biri olmaktadır. Teori X ve Y tam bir etkileşim sistemi ile uğraştığından, fiziksel bir modelin fiziksel bir sistemin davranışını nasıl simüle ettiğine benzer olarak, teori X ve Y model olarak kabul edilmektedir. Douglas McGregor 1960'larda Theory X ve Y'yi inşa eden kişi olmaktadır. McGregor tarafından oluşturulan X ve Y teorisi, pozitif yönetim tarzı ve teknikleri geliştirmek için geçerli bir temel ilke oluşturmaktadır. McGregor'un fikirleri, insanları yönetmek için iki temel yaklaşımın olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler teori x'den etkilenecek genellikle kötü sonuçlara ulaşmıştır. Liberal yöneticiler daha iyi performans ve sonuçlar üreten ve insanların büyümesine ve gelişmesine izin veren teoriyi kullanmaktadır<sup>46</sup>.

1960 yılında McGregor, Maslow'un teorisini dikkate alarak denetim görüşünü ve geleneksel yönetimi açıklayan X kuramı ile örgütsel ve bireysel amaçları kaynaştırılması gerektiğini savunan Y kuramını ortaya çıkarmıştır. McGregor'un savunduğu Y kuramına göre insanlar işletmelerdeki çalışmalarını neticesinde alt seviyedeki gereksinimlerini giderdikten sonra işlerinde başarılı olmaya

---

<sup>46</sup> Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed and Che Supian Mohamad Nor, "The Relationship Between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013, Volume: 3, No: 5, 715-720, pp. 715-716.

çalışmaktadırlar. Örgütsel davranışların gelişmesi konusunda önemli katkısı olan McGregor; insanları çalışma alışkanlıkları, işlerine bakış açıları ve onların motivasyonunu sağlayan psikolojik yaklaşımlara göre ayırmaktadır. McGregor çalışanın değerlendirirken Y ve X kuramı ile sonrasında Z ve Y teorileri ile insan psikolojisi üzerine değerlendirmeler yapmakta, onları motive etmek için özellikleri de ortaya çıkarmaktadır. X teorisi birçok insanın çalışmaktan hoşlanmadığını ve onların imkan olduğu ölçüde az çalışmak istediğini varsaymaktadır. İnsanlar genellikle beceriksiz ve tembel olduklarından dolayı işten kaçmaktadırlar. Az bir heves ve hırsla sahip oldukları için bu tür kişiler mümkün olduğu ölçüde sorumluluk almak istememektedir. Örgütsel değişmeye direnmekte ve gelişmeleri kayıtsız olmakla birlikte bu kişiler bencil özellikler sergilemektedirler. İşletmelerce verilen ödüller, bu tarz kişilerin iş hususundaki hoşnutsuzluğunu ortadan kaldırmak için yeterli olmamaktadır. Yönetimin işlerinden hoşnutsuz olan çalışanları iş konusunda isteklendirmek ve onlardan yüksek seviyede verim almak için yapabilecekleri şey devamlı denetleme, zor kullanma ve cezalandırma olmaktadır<sup>47</sup>.

### 1.5.2. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili olarak davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve özellikler yaklaşımı konuları ele alınmaktadır. Daha sonra da modern liderlik yaklaşımları konusu açıklanmaktadır. Bu kapsamda; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderliğin özellikleri incelenmektedir. Kuramsal yapıda ele alınan bu çalışmada, liderlik özelliğine bağlı olarak çağdaş liderlerden oluşan beklentiler ortaya konulmaktadır. Gerçekleşmesi planlanan beklentilerden öne çıkan özellikleri temel olarak; liderlerin doğru sözlü olması, personeline moral vermesi, personelini güçlendirmesi, adaletli olması ve güven oluşturması şeklinde sıralanmaktadır<sup>48</sup>. Özellikler yaklaşımı liderlikle ilgili çalışmaların başlangıcı niteliğini taşımakla birlikte liderlerin zeka kapasiteleri, akılları, sosyal özellikleri gibi konuları ele almaktadır.

Özelliğe dayalı yaklaşım, 1930'lara ve 1940'lara kadar uzanır ve öncelikle dünyanın en büyük liderlerinde yer alan temel kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Erken dönem çalışmaları, zekâ, kendine güven dürüstlük, sosyallik, kararlılık ve dışa dönüklük gibi faktörlerin liderlik için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Boy, cinsiyet ve kişilik özellikleri gibi demografik faktörlerin de büyük liderlik için önemli şartlar

---

<sup>47</sup> Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink, Eğitim İletim Yayınları, 2012, Sayı: 51, s. 16.

<sup>48</sup> Bektaş, a.g.e., s. 44.

olduğu öne sürülmektedir. Güç ve statü kavramlarına dayanan, büyük adam, olarak adlandırılan liderlik teorilerinde belirli özellikleri de sıralanmaktadır. Farklı liderlik tarzları ve yaklaşımlarını tanımlamak için özelliklerin ötesine geçen daha çok davranışsal liderlik teorilerine yoğunlaşmaktadır. Ohio Eyaleti ve Michigan Üniversitesi'nden 1950'lerde yapılan araştırmalarda belirli kriterler sayılmaktadır. Belirlenen nitelikler; işleri organize etmek, etkinliklerin planlanması, üretimin yönlendirilmesine karşı çalışanların arasında iletişim kurmak gibi kilit liderlik davranışları tanımlanmaktadır<sup>49</sup>.

Başkalarında bulunmayan niteliklerin kendisinde bulunmasıyla insanlara güven vermesi halinde kişi lider sıfatını elde eder. Fiziki özellikler, bilgi, yetenek, kararlılık, tutarlılık ve deneyim gibi nitelikler lideri diğer kişilerden ayıran başlıca nitelikler arasında yer aldığı söylenebilir<sup>50</sup>. Lider, kişinin sahip olduğu özelliklerin, kişinin bulunduğu grubun üyelerinden üstün olması sonucu doğmaktadır.

Liderliğin etkileri ve belirleyici faktörleri noktasında, sosyal bilimcilerin geliştirmek için çabaladığı teorilerden biri liderliğin bireysel özelliklere endekli olduğunu savunan özellikler kuramı olmaktadır. Kurama göre liderlerin özellikleri, liderlik sürecinin etkinliği konusunda, belirleyici unsur olarak ifade edilmektedir. İnsanlar, ilk zamanlardan beri, liderleri lider yapan özellikleri merak etmiş ve bu özellikleri belirleyebilmek için devamlı incelemeler ve araştırmalar yapmışlardır. İlk liderlik inceleme ve araştırmaları kişisel özellikler üzerine yapılmıştır. Özellikler teorisine göre, lider olma özelliği taşıyan bireylerin doğuştan gelen özellikleri ile sonrasında kazandığı bazı nitelikleri liderliğin temel yapısını oluşturmaktadır. Özellikler kuramını savunan düşünürler; etkin lideri, etkin olamayan liderlerden ayıran bireysel özelliklerin olduğunu söylemektedir. Liderin özellikleri yönündeki araştırma ve incelemeler 1904 yılında başlamış ve 1950 yılına kadar sistematik yönde gelişmiş, bu da birçok bilgi ve kuramların ortaya çıkmasını sağlamıştır<sup>51</sup>.

### 1.5.3. Durumsallık Yaklaşımları

Durumsal yaklaşım modelinin önemli bir temsilci olan Fiedler'in durumsallık modeline göre; liderlerin faaliyetlerinde etkin rol oynayan üç önemli öge bulunmaktadır. Bunlar; liderin mevkii gücü, görev yapısı ve lider-üye ilişkilerinden

---

<sup>49</sup> Daina D. Mazutis et al., *Leadership at the Graduate Studies and Postdoctoral Levels*, Vanier Canada Graduate Scholarship Program, 2011, p. 4.

<sup>50</sup> Türmen ve Körükçü, a.g.e.

<sup>51</sup> Güney, a.g.e., s. 364.

oluşmaktadır. Şayet lider-üye ilişkileri, karşılıklı saygı ve sevgi dayanarak uyum içerisine hareket ediyorsa; liderin mevkisi güçlüyse, işin yapısı açıkça belirli ise, ne yapılacağı kesin olarak biliniyorsa ve izleyiciler tarafından da lider olarak kabul görmüşse liderler için uygun ortam oluşturulmuş demektir. Bütün öğelerin olumlu olduğu hallerde liderlerin de grubuna yön vermesi beklenmektedir. Bu durum; iş eğilimli liderlik davranışının daha çok kabul görmesine ve grubun yüksek bir performans göstermesine neden olmaktadır<sup>52</sup>. Liderin faaliyetlerini etkileyen unsurlar, olumlu yönde ise lider için uygun zemin oluşmuş olup gruba rehberlik etmesi kolaylaşmaktadır. Liderin üyeler tarafından kabul edilmesi durumunda ise verimlilik artırmaktadır.

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, durumsallık yaklaşımı içerisindeki en fazla bilinen modellerden birisini oluşturmaktadır. Fiedler'e göre her koşul ve durumda geçerli olabilecek bir liderlik stili bulunmamaktadır. Fiedler arkadaşları ile birlikte liderlerin bireysel özelliklerini ve liderler için oluşturulan uygun ortam koşullarını araştırarak liderlerin etkinliğini belirleyen değişkenleri ortaya çıkarmaktadır<sup>53</sup>. Fiedler liderin özelliklerini, içinde bulunduğu durumu ve tüm bunların liderin faaliyetlerini ne yönde etkilediğini belirlemeye çalışmıştır.

Durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısında farklı etkiler meydana getiren durumsal etkenlere ağırlık vermekte ve genelde organizasyon arasındaki farklılıklarla meşgul olmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımının ve klasik yaklaşımının varsayımlarından en iyi yapı şeklindeki varsayımını reddetmektedir. Bununla beraber durumsallık yaklaşımı, organizasyon performansının, örgüt yapısında faaliyet yapılan çevrenin beklentilerine hangi ölçüde uygun olduğuna bağlı olduğunu kabullenmektedir<sup>54</sup>.

Durumsallık yaklaşımı, liderlerin meydana geldikleri ortamın önemine dikkati çeken bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımına göre, ortamdaki koşullar, kişinin liderlik niteliklerini kazanmasına yardımcı olabilir. Durumsallık yaklaşımında gerçekleştirilecek hedeflerin özellikleri, lider olan kişinin yapısı, nitelikleri ve tecrübeleri, grup üyelerinin kabiliyetleri gibi etkenler yer almaktadır<sup>55</sup>.Liderlerin

---

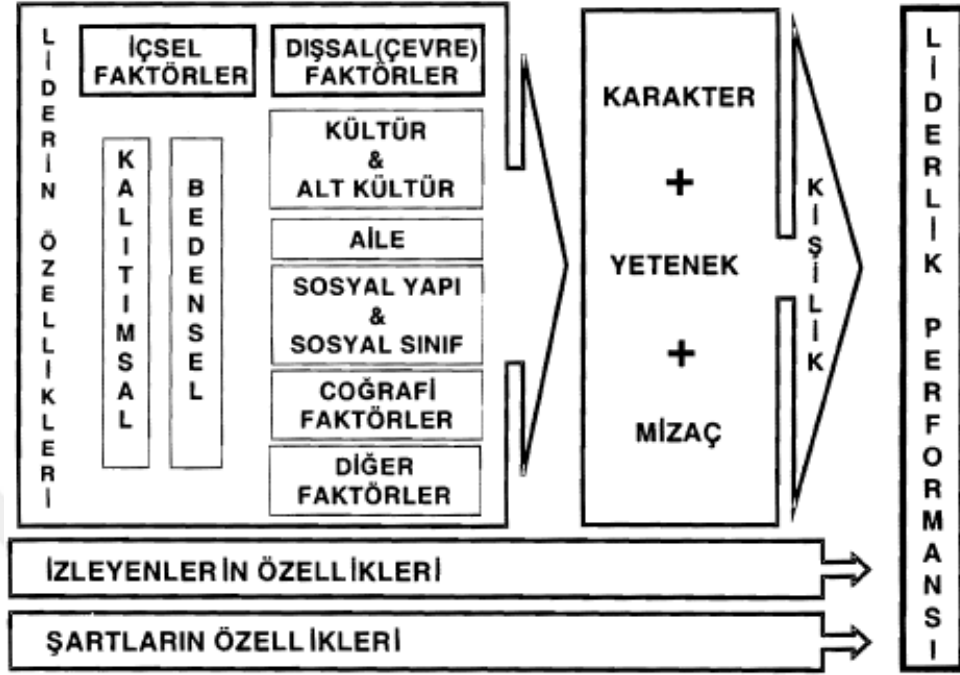
<sup>52</sup> Halit Çil, "Liderlik Teorilerine Göre Hz. Ömer'in Liderliği", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2012, Cilt: 1, Sayı: 4, 198-215, s. 4

<sup>53</sup> Bakan ve Doğan, a.g.e., s. 24.

<sup>54</sup> Telif Hakkı, Davranışsal Yaklaşım, s. 78. [https://books.google.com.tr/books?id=2Pg-swn6L3wC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Davran%C4%B1%C5%9Fsal+Yakla%C5%9F%C4%B1m&source=bl&ots=5ZxZKf6PbB&sig=tq6t6w6ZWZBRuwvQ\\_IOKZovB1ew&hl](https://books.google.com.tr/books?id=2Pg-swn6L3wC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Davran%C4%B1%C5%9Fsal+Yakla%C5%9F%C4%B1m&source=bl&ots=5ZxZKf6PbB&sig=tq6t6w6ZWZBRuwvQ_IOKZovB1ew&hl) (Erişim Tarihi: 27.04.2018).

<sup>55</sup> Türmen ve Körükçü, a.g.e.

buldukları koşullar, oluşturdukları ortamlar ve kişilik özellikleri liderlik üzerinde etkili olmaktadır.



Durumsallık, işletmenin içinde bulunduğu durumla ve belli durumdaki koşullarla ilgili olmaktadır. İşletmelerde kullanılan her yolun verimlilik ve etki yolu farklı olmakla birlikte işletmenin oluşumu çevre faktörlerine bağlı olmaktadır. İşletme yapısı içsel ve dışsal koşullara göre belirlenmektedir. Liderin özellikleri, işletmeyi etkileyen faktörler ve işletmenin içinde bulunduğu şartlar liderin performansını etkilemektedir<sup>57</sup>.

Dolayısıyla bu bölümde; Fiedler'in koşulsallık yaklaşımı, liderlikteki ilişki davranışları ve görev üzerinde yoğunlaşan yol-amaç kuramı, çalışanların yer aldığı seviyeler daha fazla geliştirebilmek üzere çalışmalarda bulunan Hersey-Blanchard'ın durumsallık modeli incelenecektir.

### 1.5.3.1. Fidler'in Koşulsallık Kuramı

Fidler'in koşulsallık teorisinde belirtilen liderlik davranışlarına ait özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır<sup>58</sup>;

<sup>56</sup> Uğur Zel, "Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi", *Amme İdaresi Dergisi*, 2001, Cilt: 34, Sayı: 2,39-52, s. 41

<sup>57</sup> Zel, a.g.e., s. 41.

<sup>58</sup> Birekul, a.g.e., s. 1.

1. İzleyicilerle ilişkileri çok iyi olan liderler, kendi çalışanlarını da almış olduğu kararlara katabilirler. Aynı zamanda hedefine kolayca ulaşabilmek için konumunu ve gücünü toparlayarak en yüksek seviyeye ulaşabilirler.

2. Görevini açık bir şekilde belirleyen kuvvetli bir lider, çalışanlarla ilişkisi iyi olmasa bile yüksek performans sağlayabilmektedir.

3. Etki alanı zayıf olan lider, konumunu ve gücünü kullanmada, görevini belirlemede ve çalışanları ile iyi bir ilişki kurmada başarılı olamamaktadır.

4. Bir grubun elverişli olabilmesi liderin kritik ve zor şartlarda görevini en iyi şekilde yapması ile bağlantılı olmaktadır.

5. Herhangi bir grup üyesi, elverişli ortamlarda lider gibi davranabilmelidir.

6. Dünyada her zaman geçerli olabilecek evrensel ve en iyi bir liderlik şekli bulunmamaktadır.

Fidler; deney, bilgi ve öğretilerden yola çıkarak Koşulsallık Kuramını oluşturmuştur. Fidler, bazı liderlik tarzlarının her zamanda geçerli olabileceğini savunmakla birlikte belli durum ve koşullara göre değişebilen liderlik kuramlarının olduğunu da belirtmektedir. Fiedler, liderlik kuramlarının genelinin aksine, çalışanları ilgilendiren liderlik türlerinin her koşul ve durumda geçerli olmadığını ispatlamaya çalışmaktadır. Fiedler, öncü liderlik biçimi olarak bilinen liderlik modelleri, tek olarak değerlendirildiğinde bir yönetim biçimi şeklinde olamayacağını ifade etmiştir. Liderlik modellerinin yalnız başına bir yönetim biçimlerinin olmaması ve durumun değişken özellikte olması, durumsallık teorisinin ana temelini oluşmasına neden olmuştur<sup>59</sup>. Fidler koşulsallık kuramı ile tek liderlik anlayışı ve türü olmadığı için etkili liderliğin duruma ve davranışa göre uyarlanabilir olduğunu anlatmıştır. Tek bir liderlik türünün olmaması ise durumsallık teorisinin oluşmasını sağlamıştır.

Durumsallık modelini Fiedler iki ana unsurdan oluştuğunu düşünmektedir. İlki; liderlik biçimi olan yapıyı meydana getirme ve yapıda olanlara anlayışlı davranma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İkincisi ise durumsal etken olarak bilinmekte ve genellikle liderin astlarıyla ilişkisi, vazifelerin yapısı, makamın etkisi gibi unsurların tesiri altında oluşmaktadır. Lider ast ilişkisinde iyi olmak, görevlerin iyi bir şekilde yapılandırılmasıyla alakalı olmaktadır. Liderlerin makam bakımından en üst seviyede olduğu durumda, yapıyı kurabilen veya üretim odaklı liderlerin etki olarak güçlü

---

<sup>59</sup> Güney, a.g.e., ss. 391-392.



oldukları söylenebilir<sup>60</sup>. Lider ast ilişkisinin iyi olduğu durumlarda ılımlı bir ortam oluşur böylelikle liderlik için uygun ortam hazırlanmış olmaktadır.

### 1.5.3.2. Yol-Amaç Kuramı

Yol-Amaç Kuramı, liderin etkililiğini ifade etmeye ilişkin olarak geliştirilen bir durumsal liderlik yaklaşımıdır. Yol-Amaç Kuramı, liderlikteki görev ve ilişki davranışları üzerinde durmaktadır. Bu kuramda, lideri takip edenlerin belirtilen amacı gerçekleştirmeleri için onları amaç yönünde güdülemesi üçüncü boyut olarak ilave edilmektedir. Yol-Amaç Kuramında liderin kendisini takip edenleri nasıl etkilediği, amacı gerçekleştirme yollarının neler olduğu ve işle ilgili amaçları ne şekilde algıladığı gibi konulara ağırlık verilmektedir. Yol-amaç kuramı için amaca yönelik liderin güdülemesinden daha çok lideri takip edenlerin güdülenmesi önemsenmektedir. Yol-Amaç Kuramı temel 4 liderlik davranışı üzerinde durmuştur<sup>61</sup>:

1. Emredici Davranış: Bu liderlik davranışında lideri takip edenlerin kurallara ve mevzuata yönelik sorularını cevaplamaya çalışmaktadır.
2. Başarı Yönelimli Davranış: Amaçların önündeki engelleri bertaraf etme, mükemmelliği vurgulama, performans geliştirme, çalışanlara güven aşılama ve onlara yüksek standartlar sağlamaktadır.
3. Destekleyici Liderlik: Dostça bir çalışma ortamı meydana getirme ve çalışanlarla ileri seviyede ilgilenmektedir.
4. Katılımcı Liderlik: Liderin karar vermesinden önce çalışanların düşüncelerini öğrenir ve onları karar verme sürecine dahil etmektedir.

Yol Amaç Yaklaşımı, Ohio State Üniversitesi mezunu olan Robert House'un öğrencileri birlikte 1971 yılında geliştirdiği daha sonra 1996 yılında da yeniden düzenlediği durumsal liderlik kuramı olarak tanımlanmaktadır. Yol amaç kuramı, liderlik faaliyetinin astlar ve çevrenin özellikleri yönünde değişebileceği düşüncesi üzerinde durmaktadır. Dönüşümcü liderlik; çalışanlara yönelmiş, değişimleri tanımlayan, ilham olarak değişim noktasında vizyon oluşturan ve değişim konusunda istekli işletme üyeleriyle birlikte yürütülen liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Liderler; çalışanlarının moral, iş performansı ve motivasyonunu geliştirmek adına işletme içinde sinerji oluşturarak, bireysel ve ortak kimlik olarak çalışanların bağlılık ve ilgisini artırmakta, çalışanları için rol model olmaktadır. Liderler, ayrıca kendi çalışmalarında sorumluluk alabilmeleri için çalışanları yönlendirmekte, astların zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek performanslarını artırmak için

---

<sup>60</sup> Koçel, a.g.e., s. 586.

<sup>61</sup> Birekul, a.g.e., s. 1.

çabalamaktadır. Çalışanların, liderin davranışlarını kabul edecek, iş tatmini sağlayabilecek, performanslarını yükseltebilecek uygun liderlik özellikleri sergilemeden önce lider; işletme çalışanlarının kişisel ihtiyaçları, becerileri, güdüleri, iş ortamını oluşturan astların görev şeklini, çalışma grubunun normlarını, işletmenin otorite sistemini iyi bir biçimde analiz edip belirlemesi gerekmektedir<sup>62</sup>. Liderler çalışanlarını iyi tanıyıp, durumu ele alıp, değerlendirdiği yönde liderlik anlayışını sergilediğinde, liderlik tarzları çalışanlarca desteklenmektedir.

Başarılı liderlerin davranışları hakkında yapılan incelemeler genelinde yeni sayılan yaklaşımlardan biri de Mitchell ve House'un oluşturmuş olduğu olan Yol-Amaç Modelidir. Yol Amaç Modelinde, liderlerin izleyiciyi nasıl etkilediği, işle alakalı olan hedeflerin nasıl algılandığı ve hedefe ulaşma yolları üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Yol Amaç Modeli güdülemedeki beklenti modelinin devamı niteliğinde olmaktadır. Liderlerin örgütsel amaçlara ulaşmak, işyerlerinde astlarını güdülemek ve iş tatmini oluşturmak gibi faaliyetleri olan kişiler olduğu düşüncesinden yola çıkarak hareket edilmesi gerekmektedir<sup>63</sup>. Liderler buldukları konumdan yararlanarak astlarına destek olarak, ödül yetkilerini iyi biçimde kullanarak beklentilerini gerçekleştirmekte ve hedeflerine ulaşmaktadırlar.

### 1.5.3.3. Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Blanchard ve Hersey tarafından geliştirilen Durumsallık Modeli, izleyicilerin bulunduğu seviyeleri daha da geliştirmek maksadıyla ilgili olarak durumsal sebepler üzerinde çalışma yapmaktadırlar. Astların yani daha alt durumda bulunan şahısların, yeteneklerinin ve eğitim düzeylerinin düşük olması nedeniyle kendisine olan güven duygusu zayıf olan kişiler şeklinde düşünülebilir. Kendilerine güvenen, eğitilmiş, yetenekli ve üstün özelliği olan astlar ise liderinden kendilerine farklı şekillerde davranmasını beklemektedir. Olgunluk seviyesi, işle ilgili olgunluk ve psikolojik olgunluk şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Psikolojik olgunluk; çalışmaya istekli, sorumluluk almaya hazırlıklı, kendisine güven duyulan kişisel özellikleri içerisinde barındırmaktadır. İşlerle olan olgunlukta ise, yapılacak işler ile ilgili olarak gerekli görev kabiliyetlerini ve teknik bilgileri içermektedir. Genel düşünceye göre, liderler farklı kişilerin performanslarını arttıran, çalışanlara ve işlere odaklanan davranış sahibi insan olarak düşünülebilir. Astların olgunluk seviyesi yükseldikçe lider iş odaklı

---

<sup>62</sup> Hidayet Türk Ünal, Liderlik Uygulamalarında Yol-Amaç Kuramı, 22 Mayıs 2016, <https://tr.linkedin.com/pulse/liderlik-uygulamalar%C4%B1nda-yol-ama%C3%A7-kuram%C4%B1-hidayet-t%C3%BCrk-%C3%BCnal> (Erişim Tarihi: 29.06.2018).

<sup>63</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012, s. 459.

davranışlardan kişi odaklı davranışlara geçebilmektedir. Davranışsal yaklaşımdaki gibi görev ve ilişkilere ait davranış şekilleri olduğu görülmektedir. Lider, takipçisine yapılması gereken işin nerede, nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılacağını ayrıntılı olarak söylenmektedir<sup>64</sup>.

Hersey-Blanchard'ın modeli, durumsal liderlik modellerinden birisini oluşturmaktadır. Liderliğin kişilere mahsus özel şekilleri bulunan yönetimlerde, durumsal liderlik modelinden geniş ölçüde faydalandıkları görülmektedir. Öncelikle, yönetim modellerine göre, yöneticilerin tek tip usul veya davranışları benimsemek yerine, daha da esnek bir davranış yelpazelerine sahip olmaları gerekmektedir. (Bu esneklikte yani bir üsluptan diğerlerine geçişte ise yöneticiler, astların olgunluk düzeylerini dikkate almaktadır.) Bu yüzden yöneticilerin uygun davranış şekillerini seçmeleri, çevresel unsur içerisindeki önemi dolayısıyla astlarını daha iyi analiz etmeleri ve onları tanımaları ile yakından ilişkilendirilmektedir<sup>65</sup>. Liderlerin bu modelde olgun, esnek davranışlar sergilemesi beklenmekte ve bunun içinde astlarını iyi tanımaları, değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Grup üyeleri, yetişkinlik düzeyine göre dört farklı liderlik türünden bahsedilebilir. Astlar işletmede çalışmaya başladığı ilk yıllarda isteksiz ve yetersiz davranıyorsa liderler ne gibi tedbir alınması gerektiğini açıklıkla söyleyerek daha yüksek seviyede iş-odaklı liderlik davranışlarının sergilenmesiyle 'söyleyen lider' oluşmaktadır. Astlar istekli ancak yeterli değil ise, liderler onları hem yönlendirip hem de destekleyerek 'satan lider' rolünü oynayabilmektedir. Astlar istekli yeterli düzeyde olmalarına rağmen isteksiz iseler, liderler karar verme süreçlerini paylaşan kişiler olarak 'katılımcı lider' davranışını göstermektedir. Son liderlik davranışları ise 'yetki devreden lider' davranışını oluşturmaktadır. Bu durumlarda astlar istekli ve yeterli olduklarından liderlerin gerek ilişki gerekse de iş yönünden astların yönlendirilmesine ve onlara destek verilmesine gerek kalmamaktadır<sup>66</sup>. Hersey- Blanchard'ın durumsallık modelinde liderlik türleri astların işletmedeki sergilediği tutum ve davranışlara farklılık göstermektedir.

---

<sup>64</sup> Güney, a.g.e., s. 394.

<sup>65</sup> Mahmut Paksoy, "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 1993, Cilt: 4, Sayı: 16, 19-22, s. 20.

<sup>66</sup> Bakan ve Doğan, a.g.e., s. 30.

## 1.6. ETİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Etik; felsefenin bir dalı olmakla birlikte sosyal bir yapıya sahip insanın toplumsal ve bireysel ilişkilerini temel alan değerleri ve kuralları iyi, kötü, doğru, yanlış gibi ahlaki yönden araştırmaktadır. Doğruyu ve yanlış ayırabilme adına etik, ahlak olgusunu anlamaya çalışmaktadır. Etik genel anlamıyla kişilerin diğer kişiler, devlet ve kurumlar ile ilişkilerinde toplumun tecrübelerinden geleneklerinden ve göreneklerinden yola çıkarak toplumsal uyum, dayanışma ve birlikteliği artırıcı, toplumun politik, sosyal ve ekonomik yapılarında istikrar sağlayacak değerlerin ve prensiplerin bütünüdür. Etiğin bir değişik tanımı da tüm amaçların ve etkinliklerin yerli yerinde durması, neyin yapılamayacağı veya yapılacağı, neye sahip olunmayacağı veya olunacağı, neyi isteyeceği istemeyeceği veya isteneceğinin bilinmesi olmaktadır. Toplumların ve bireylerin iş hayatlarında etik değerlerin var olmasının gerekliliği ve önemi tartışılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik; iyi, yararlı, kötü ve zararlı gibi değerleri ele alan ahlaki kurallar oluşturan, neyin iyi olduğunu, neyin hayata anlam kattığını gösteren ahlaki bir bilim olmaktadır. Bilim olan etik tanımının sınır çizdiği bütün kavram değer ve eylemlere kişilerin saygı göstermesi gerekmektedir. Kabul görmüş ve var olan etik kuralları kabul etmemek mümkün olmamaktadır. Etik insanların davranışlarını nihai sona erdirecek değeri aramakta olan bu konuyla alakalı kurallar araştıran bilimdir. Etik davranışların nihai sonuçlarını ele almakta kriterler oluşturmaktadır. Etik ile alakalı değerlendirmeler ve kriterler dolayısıyla kanun haline gelmiştir. Kurallar, yöntemler ve kıstaslar, etik bilimini diğer bilimlerden ayırmaktadır<sup>67</sup>. Bu bölümde; kişilerin sergilemiş oldukları davranışlarda temel olan ahlak kurallarının tamamı olarak ifade edilen etik kavramı açıklandıktan sonra, etiğin amacı, etiğin önemi, örgütsel ve mesleki etik kavramları, etik davranış ilkeleri ele alınacaktır.

### 1.6.1. ETİK KAVRAMI

Etik, Yunanca "ethos" kelimesinden türetilen ve alışkanlık, görenek, karakter ve töre manalarını ifade etmektedir. Etik ilkeler, standartlar ve değerler sistemi olarak insanlara, işinde veya iş hayatı dışında iyi-kötü, doğru-yanlış gibi değerlendirmeler sistemi içerisinde davranış kalıpları sunabilen bütünsel anlayışları içermektedir. Etik, ahlak ve meslek ahlakı kavramlarıyla yakından alakalı olmasına rağmen ikisi de aynı manayı ifade etmemektedir. Ahlak, insanların sonradan kazandığı iyilik, güzel huy, tutum ve davranışları ifade etmekte, etik ise temel değerler, norm ve esas sistemine

---

<sup>67</sup> Mustafa Aksoğan, "Meslek Etiği", 1-26, s. 1. <https://admin.inonu.edu.tr/media/iys/cmsmenu/1210/2017/12/Meslek-Eti%C4%9Fi.pdf> (Erişim Tarihi 26.09.2018).

odaklaşmaktadır. Ahlak, toplumdaki grupların ya da bireylerin uymaları zorunlu olan kurallar ve davranış biçimlerinden meydana gelmektedir<sup>68</sup>. Ahlak kültürel değerlerle ilgilenmekte etik ise daha soyut kavramları kapsamaktadır. Etik daha çok kişilerin ifade etmek istedikleri değerlerle ilgili olmaktadır.

Etik, insanların sadece toplumsal alanda gerçekleştirdiği veya başkalarını etkileyeceği sonuçları olan eylemleri, tutum ve davranışları daha da elverişli hale getiren düşüncelerden meydana gelmektedir. Bu çerçevesinde etik, somut olarak üç biçimde ortaya çıkmaktadır: (i) Felsefi düşüncenin ana teması olarak etik, tutum ve davranış bakımından iyinin ne demek olduğu ve nelerin iyi görüldüğü konusunu ele alarak; insanların en ideal davranışını formüle etmeyi hedeflemektedir. (ii) Toplum yaşantımızda etiğin tam olarak karşılığı, insanların birbirleriyle olan ilişkisinde neleri yapıp nelerden kaçınmaları gerektiği konusunda oluşturulan kurallar kümesi; kısacası genel ahlaki davranışları içermektedir. (iii) Belirli alanlarda faaliyet gösteren şahısların uymaları gereken kuralların tespit edildiği ve o alanlara mahsus uygulamalarda istenen davranışların iyice irdelendiği meslek etikleri; ilk iki özelliğe göre daha yeni olmakta ve bir bakıma ikisinin de birer sentezini oluşturmaktadır<sup>69</sup>. Etik kısaca kişinin eylem davranışlarının ahlaki yönden doğru olup olmadığını ele almaktadır.

Etik, ilk iş olarak düşünüldüğünde hayatın tüm detaylarını içine alarak insanları kucaklayan ve onların yaşam tarzını ayrıntılı bir şekilde araştıran bir davranış şekli olarak bilinmektedir. Daha geniş bir şekilde bakılacak olursa, bütün amaç ve etkinliklerin yerli yerine konulması; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının bilinmesi gerekmektedir<sup>70</sup>.

Etik kavramsal olarak sübjektif noktalara dayanmaktadır. Etik bu nedenle, kişilerin mensup olduğu toplum, kültürel diyalektikler, din, ırk ve ekonomik refah gibi faktörlerin etkileri altında bulunmaktadır. Faktörler karşısında kişiler etik kurallara uyulması uyulmaması konusunda önemli birer rol oynayabilir. Çalışma hayatında etik kuralların uygulanabilmesi yine bu faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Etik kuralları kabul eden, değer veren ve kabul eden herkesin mutlaka bu kuralları uygulanacağını beklenmesi yanlış olmaktadır. Etik kuralların uygulamaya konulması

<sup>68</sup> Muazzez Babacan (Editör), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Umun Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 194.

<sup>69</sup> Gülay Yıldırım ve Selim Kadioğlu, "Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları", *CÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt: 29, Sayı: 2, 7-12, s. 76.

<sup>70</sup> İna yet Aydın, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, 5. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara, 2012, s. 4.

sırasında ekonomik etken ve psikolojik etken ağır basmaktadır. Müşterinin kendisine vermiş olduğu belgenin gerçek bir belge olmadığını bilse bile müşteriye kaybetme korkusu ile görmezden gelmesi veya ikilime düşmesi ihtimal dahilinde olmaktadır<sup>71</sup>. Etik kurallar insanoğlunun var olduğu tüm faktörleri etkilediği gibi etik kuralları kabul eden herkesin bu kuralları uygulaması beklenmemektedir.

### 1.6.2. ETİĞİN AMACI

Etik kavramı, bireyi istediği yaşam şeklinin araştırılmasında ve anlaşılmasında yol gösterici olabilmeyi amaçlamaktadır. Etik kavramını, bireyin yaşamında olumlu ve olumsuz tercihleri, bireyin sahip olacağı kıstasları bilmesi ile oluşmaktadır. Etik, toplumun genel bakış açısını dikkate almaktadır. Etik aynı zamanda toplum içindeki bireyin uygun bulunmayan davranışlarını belirtmeyi de amaçlamaktadır<sup>72</sup>.

Etik, bireylerin davranışlarında temel oluşturan ahlak kurallarının tümü olarak ifade edilmektedir. Etik bir başka ifadeyle insanlara işlerin nasıl olması gerektiği hakkında yardım eden, rehber niteliğinde olan, standart ve ilkeler olarak adlandırılmaktadır. Süreç olan etik uygulamayı yaparken ve karar alırken belli değerlere bağlı kalınmaktadır. Etik, felsefenin ahlakla ilgili olan bir dalı olarak da ifade edilmektedir. Felsefenin bir dalı olan etik, insanların toplumsal ve bireysel ilişkilerinin aslını oluşturan normları, değerleri, kuralları; iyi, kötü veya doğru, yanlış gibi yönlerden değerlendirmektedir. Etik olan davranış prensipleri ile toplumda veya devlette dürüstlüğü yaymak, yolsuzluğu ve yozlaşmayı önlemek amaçlanmaktadır. Tüm mesleklerde uyulması gereken normların başında etik prensipler gelmektedir. Yönetimde, siyasette, yargıda, tıpta, ticari hayatta, bilimde, eğitimde, basın-yayın alanlarında ve sanatta etik değer ve ilkelere önem verilmektedir<sup>73</sup>. Etik bireylerde, toplumlarda, devletlerde yani hayatın her alanında iyilik, dürüstlük, adalet gibi evrensel değerlerin var olmasını amaçlamaktadır.

Etik amaç için, adaletli kurumlar içinde, başkaları adına ve başkalarıyla birlikte iyi yaşam amacı da denilmektedir. Etik amacın en önemli bileşeni Aristoteles'in iyi yaşam tabiri olmaktadır. Ahlaki sorumluluk, öznel biçimde iyi yaşam amacı ile bağlantılı haldedir. Teleolojik yaklaşım, kişinin eylemlerinin sonuçlarına odaklanmakta

---

<sup>71</sup> Hüseyin Ali Kutlu, "Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilimleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2008, Cilt: 63, Sayı: 02, 143-170, s. 144.

<sup>72</sup> Aydın, a.g.e., s. 8.

<sup>73</sup> Mustafa Lütfi Şen, *Kamu Görevleri Etik Rehberleri*, T.C. Kamu Görevleri Etik Kurulu, 4. Baskı, Ankara, 2014, 10-143, s. 11.

yani bir davranışın kötü ya da iyi, yanlış ya da doğru olduğunu eylemin sonuçları göstermektedir. İyi kavramı, teleolojik kurama göre çok sayıda insana, çok fazla iyiliği getirmek anlamına gelmektedir. Teleoloji kısaca, bir karar ve davranışın sonuç ile eylemlerinin etik kurallara uygun olma derecesini değerlendirme olarak ifade edilmektedir<sup>74</sup>. Etik değerlere uyma başkalarıyla birlikte iyi biçimde yaşama amacı taşımaktadır.

### 1.6.3. ETİĞİN ÖNEMİ

Türkiye’de ve dünyada yozlaşma, kötü yönetilme, etik dışı davranış, yolsuzluk vb. sorunlar kamuoyu gündem başlıklarını uzun zamandır meşgul ederek ekonomik krizlerin sebebi olarak algılanmaktadır. Etik sorunların son yıllarda aynı zamanda ülkemizde yaygın hale geldiği, bununla birlikte toplumlarda her yere sirayet ettiğinin bilinci yönünde bir algının oluşumu ile birlikte artık kamu görevlileri çalışanlarının etik dışı davranışları normal karşılanarak vatandaş tarafından da kabullenme düşüncesi, yaygın hale gelmeye başlamaktadır. Sorunun ciddi boyutlara ulaşması ve çok karmaşıklaşmasına neden ise etiğin kamuoyu gündem başlıklarına vesile olup yerini almasıdır. Bu anlamda kamu kuruluşlarında etik dışı davranışlarla birlikte vatandaşların gözünde nasıl algılandığı ve etik sıkıntılarının varlığı gibi sorularında ön plana çıkmasına sebep olmaktadır. Kişilerin yanlış ile doğruyu ayırt etmek gayesiyle kullandıkları ölçüt olarak tanımlanmış etik kavramı, sosyal bilimlerin giderek araştırma konularından en önemlisi haline gelmektedir. Etiğin, bireyler tarafından neyi yapması neyi yapmaması ve bireylerin nasıl davranması gerektiğine dair konu olan kurallar ana sebep olarak kabul edilmektedir<sup>75</sup>.

Bu kapsamda etiğin önemi başlığı altında; işletmeler açısından, çalışanlar açısından ve toplum açısından etiğin önemi irdelenecektir.

---

<sup>74</sup> Usta Aydın, “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 1, Sayı: 2, 39-50, s. 43.

<sup>75</sup> Orhan Gökçe ve Erhan Örselli, “Kamu Yönetiminde Etik ve Etik Dışı Davranış Algısı”, *İş Ahlakı Dergisi*, 2011, Cilt: 1, Sayı: 7, 45-66, s. 48.

### 1.6.3.1. İşletmeler Açısından Etiğin Önemi

Etik ifadesi, içinde yaşadığımız bu asrın kaçılmaz gerçeği olarak varlığını devam ettirmekte, özellikle işletmeler için zorunluluk olduğu gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı kültürlerin etkileşimiyle ortaya çıkan örgütlenmenin yapısıyla birlikte beklentiler de farklılaşmakta bu ise çalışanlar ve işletmenin ortak bir aksi olmaktadır. Çalışanlarda ve işletmelerde beklentilerin farklı olmasının temel ögesini; kültürel, ekonomik, sosyal sebepler oluşturmaktadır. İşletmeler için buna bir de rekabet olgusu da eklenebilir. Tüm bu unsurları ortak bir noktada buluşturan payda ise etik kavramı olmaktadır. Etik kavramı, hem ulusal hem de uluslararası ortamda eylemler zinciri ve ortak beklentilerin temel yapısını meydana getirmektedir<sup>76</sup>.

Etik davranışlar sergilemek, işletmenin itibarını ve ürünlerin marka değerlerini yükseltmesi; yatırımcıların, kamunun ve müşterinin desteğini ve güvenliği sağlaması yönünden önemlilik arz etmektedir. Piyasa ve özel sektör birbirinden ayrı olarak düşünülmektedir. Etik ilke ve değerlere göre varlığını sürdüren ekonomik sistem piyasa ve özel sektörü güçlendirmekte, toplum önünde iş dünyasının saygınlığını arttırmakta, demokrasinin sağlam biçimde uygulanmasına destek olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların, işletmelerin etik ilke ve değerlere göre davranmaları hem toplumun hem de kendilerinin çıkarlarına olmaktadır. Etik kalite ve etik performans, bu anlamda önemli bir başarı ölçütü haline gelmiştir. Etik kültür oluşturmak adına farklı türde süreç ve yapılar kullanılabilir. Davranış kodu, etik kodu, etik görevlileri, etik eğitimi, inşaatçı koruma, kişisel bütünlüğü olan bireyleri yönetici olarak atama, sosyal raporlama, sosyal sorumluluk, insan kaynakları yönetimi uygulamaları bu süreç ve yapılara örnek olarak verilebilir. Etik kalite ve etik performans; yönetici ve girişimci liderliğiyle birlikte çalışanın da etkili bir biçimde katılımını gerektirmektedir<sup>77</sup>. İşletmeler etik performans ve etik kaliteye önem verdiği ölçüde işletme içinde ve dışında güven duygusu ve saygınlık elde etmektedir.

İşletmelerin iktisadi yönlerinin yanında sosyal yönleri de bulunmakta ve bu doğrultuda paydaşlarına karşı sosyal ve etik sorumluluğu bulunmaktadır. İşletmelerin etik özelliklere önem verip bunu hayata geçirmeleri; paydaşlarına karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmeleri, sundukları hizmetlerin veya ürettikleri ürünün marka değerinin ve itibarının yükseltilmesi yönünden olumlu bir etki sahip olmaktadır. İşletmelerin, çalışanların, yöneticilerin etik ilke ve değerleri dikkate almaları hem

---

<sup>76</sup> Hasan Gül ve Hakan Gökçe, "Örgütsel Etik ve Bileşenleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 387-388.

<sup>77</sup> Küçükkoçlu a.g.e., s. 184.



toplum hem de kendileri için fayda sağlamaktadır. İşletmelerin etik değerler yönündeki performansları da önemli derecede başarılarını etkilemektedir. İşletmelerde etik değerler çerçevesinde etik kurum kültürü olması türlü süreç ve yapılar için kullanılabilir. Davranış kuralları, etik komitesi, etik kodlar, etik görevlileri, etik denetimi, etik eğitimi programları, sorun bildirme sistemleri, sosyal sorumluluk, dış denetim, sosyal ve etik denetim bu süreç ve yapılara örnek olarak verilebilir. İşletmelerde etik değerlerin kurumsallaştırılabilmesi için bu süreç ve yapıların işletmelerde sağlıklı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir<sup>78</sup>. İşletmelerin etik özelliklere değer vermesi onları ekonomik ve sosyal boyutta güçlendirmektedir.

### 1.6.3.2. Çalışanlar Açısından Etiğin Önemi

Etik kavramı çalışanlar açısından, gelişmekte olan ya da yeni oluşan pozisyon ve durumlar hakkında bilgi sahibi olabilmesine sağladığı faydalar açısından önem arz etmektedir. Etik, çalışan bireylerin yeniliğe açık olmaları, hizmetten faydalanmaları ve yönetim aşamasına dahil olmaları açısından da önem taşımaktadır. İşletmelerin aldığı kararları topluma duyurmasında da etiğin büyük bir önemi bulunmaktadır. Etiğin işlevlerinden biri, vatandaşlara karşı tarafsız tutum takınmayı, resmi belgelerin ve bilgilerin ilgili yönetim mercilerden istenmesine olanak sağlaması olmaktadır. Etik kavramının bu işlevi, işletmelerin bireylere karşı dürüst olmasını, adil olmasını ve doğru bir tavır sergilemesini gerektirmektedir<sup>79</sup>.

Etik davranmanın, çalışan kişiler arasındaki etkinin sorgulanması pek çok nedene dayandırılabilir. Etiğe dayalı çalışmalar, yöneticilerin sadece etiğe odaklı değil; aynı takdirde çalışanlarının fikirlerine ve düşüncelerine değer atfettiğini de göstermektedir. İşletmelerde çalışanlara verilmekte olan eğitimler etik hakkında farkındalık oluşturmaktadır. Etiğe dayalı Ar-Ge çalışmaları işletme üyelerinin çalışma azmini artırmaktadır. İşletme çalışanın bağlılığını artırmak adına etik konulu periyodik eğitimler vermek yararlı olmaktadır. Bireysel ve sosyal etkenler çalışanın etik davranmasını veya davranmamasını etkilemektedir<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> Mübeyyen Tepe Küçüköğlü, "Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması", *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 1, 177-185, s. 177.

<sup>79</sup> Şen, a.g.e., s. 28.

<sup>80</sup> Karabay, a.g.e., s. 106.

### 1.6.3.3. Toplum Açısından Etiğin Önemi

Etik kuralların bir bütün olarak incelenmesi durumunda öncelikli olarak toplumsal uzlaşmaların hedeflendiği açıkça görülmektedir. Bu maksatla etik; doğru ya da yanlış, yapılacak ya da yapılmayacak, istenecek veya istenilmeyecek olan tüm toplumsal ihtiyaçlar ortaya konulmaktadır. Toplumsal fayda sağlamayı hedefleyen işletmeler, teşkilatlarının gerekliliğini ve bütünlüğünü de bu sayede düzenlemiş olacaklardır. Böylelikle iç ve dış yapılarıdaki sorumluluğun yerine getirilmesi nedeniyle de tutarlığın sağlanmış olduğu görülmektedir<sup>81</sup>. Toplumsal hayatın temelini oluşturan etik değerler, toplumda çatışan ve çekişen tarafların ortak yönü kalmadığında dahi onları bir arada tutmaktadır.

Etik değerlerinin oluşumunda, topluma dayalı gelişmelerin etkisi açık şekilde ortada olmaktadır. Toplumsal olan bu etki günlük yaşam içinde defalarca fark edilmektedir. Küresel maddi veya manevi değerlerin değişimi etik olan davranışlara etki etmesi açıkça görülmektedir. İşletmeye dayalı yaşanan değişimler, ekonomik sorunlar, kamusal borçların idare edilmesi, siyasi olaylar, sistemin kontrol edilmesini gerektirmektedir. Kamu hizmeti kalitesinin kalkınma aşamasındaki az miktarda bulunan kaynakların verimli ve en etkili biçimde kullanılması anlamı taşımaktadır. Kamu hizmeti kalitesinin önemi, toplumsal ve mali alanları da etkileyip çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kamu hizmeti kalitesi göstermektedir ki, devletin bekasını, demokrasinin yarınını, siyasi istikrarı, insan hakları müdafaası ve hukuk sitemine uygun devlet gibi kavramlarda kamu yönetimi önem teşkil etmektedir. Toplum standartlarına bakıldığında, gelişmelerin neden olduğu bireyselleşme ve karmaşıklaşan ortamlar, farklı değerlerin meydana gelmesi ve denetimin zorlanması gibi sonuçlar doğurmaktadır<sup>82</sup>.

### 1.6.4. ÖRGÜTSEL VE MESLEKİ ETİK KAVRAMLARI

Mesleki etik, belirli bir meslek sınıfında görev yapan kişilerle ilgili standart, norm ve davranış kurallarını kapsamakta iken aşağıda detaylı bir şekilde işlenilecek olan örgütsel etik ise bir teşkilatta iklime, kültüre, iletişim kanallarına ve motivasyon düzeyine bağlı olarak gelişerek onları da aynı şekilde etkileyebilen bir etik türünden meydana gelmektedir<sup>83</sup>. Örgütsel etik yönetici ve çalışanların iletişimini, çalışma

<sup>81</sup> Gül ve Gökçe, a.g.e., s. 382.

<sup>82</sup> Ömer Faruk Gençkaya, "Kamusal Etik: Rolü ve Amaçları", [https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/belgeler/makale\\_KamusalEtik-OmerFarukGenckaya.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_KamusalEtik-OmerFarukGenckaya.pdf), (Erişim Tarihi: 12.07.2016).

<sup>83</sup> Kadir Caner Doğan ve Hakan İnankul, "Ombudsmanlık Kurumunun Örgütlerde Etik Kural ve Davranışlar Konusundaki Yeri ve Önemi", *KTÜ SBE Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Cilt: 10, 329-344, s. 333.

atmosferi gibi özellikleriyle; mesleki etik de meslek mensuplarının davranış ya da tutumlarıyla ilgilenmektedir.

Çalışanların kabul görmüş anlayışlar ve algılar içinde uygun tavır ve davranışlar sergilemesi, onların etik kurallara uyuması ile gerçekleşmektedir. İşletmede çalışanların sakıncaları ve yapmaları gereken sınırları çizen örgütsel etik ifadesi; işletmenin değerlerini açıklayan işletmedeki örgütsel işleyişin ve bireyler arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiğini belirleyen sözlü ve yazılı düzenlemeleri kapsamaktadır<sup>84</sup>. Örgütsel etik, örgütsel düzen ve kişiler arası düzenin sağlanmasında etkin rol almaktadır.

Dolayısıyla bu bölümde; kişilerin ahlaki duygusu, işletme ortamının özellikleri ve içinde bulunulan çevre gibi pek çok faktörden etkilenen örgütsel etik kavramı ile genel ahlak kurallarının meslek kapsamında olması olarak ifade edilen meslek etiği kavramı üzerinde durulacaktır.

#### 1.6.4.1. Örgütsel Etik Kavramı

Etik ilkeler, farklı inançlara ve ahlaki davranışlara sahip çalışanlar tarafından örgütsel manada davranış standartlarının yapılandırılmasında önemli değer taşımaktadır. Çalışanlar etik davranışların uygulandığı bir örgütte, yardımcı etik ilkelerden hangi davranışın etik olmadığı hangi davranışın etik olduğu konusunda ikilem yaşamayabilirler. Etik ilkeler, örgütlerde yapılması istenmeyecek davranış ve etik olmayan davranış konusunda kişilere yol göstermektedir. Örgütler etik ilkelerini düzenleyerek çalışanların davranışları konusunda olumlu bir biçimde tarafsız ve buna istinaden etik dışı davranışları da engellemektedir. Etik ilkeler, yöneticilerin kararlarını verirken daha güvenilir ve daha dürüst olmasında da rol oynayabilir. Etik ilkeler, ayrıca yapılandırılmış örgütler tarafından gerek müşteriler gerekse çalışanlar tarafından günümüzde çok tercih sebebi olmakla rakiplerinden sıyrılarak hedeflerine kısa sürede ulaşarak önüne geçmektedir. Kısaca anlatırsak etik ilkeler hem örgütün başarılı olmasındaki yola ulaşmada hem de örgütsel etiğin oluşturulması konusunda önem taşımaktadır<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> Ersoy Özkeskin, "Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı", *Karatekin Edebiyat Fakültesi (KAREFAD)*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 25-46, s. 33.

<sup>85</sup> Selen Doğan ve Abdullah Karataş, "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 37, 1-40, s. 32.

Etik değerlere stratejik bir yaklaşımla yöneltmeleri kurumlara pek çok avantaj sağlamaktadır. Huzurlu bir çalışma ortamı yaratması, maliyetlerin azaltılması, rekabet avantajının sağlanması, sağlıklı çalışanların moral ve verimliliğinin artırılması, tedarikçi ve aracı ilişkilerinin geliştirilmesi, risklerin minimize edilmesi ve müşteri bağlılığının daha da arttırılması gibi pek çok faydası sayılmaktadır<sup>86</sup>. Örgütsel etik; bireyin ahlaki duygusu, işletme ortamı ve özellikleri, bulunan evre gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Etik değerlere önem verilmesi işletmeler açısından olumlu etkenler oluşturmaktadır.

Etiksel içerikler, iş aktivitelerin tüm alanlarını etkilemekte çünkü insan eylemlerinin hepsinde etiksel davranışlar yer almaktadır. Etik değerler, karar alma konusunda önemlilik arz etmektedir. Birini koruma ya da işe alma, fiyatları ayarlama, ihalelere karar verme, hedefleri belirleme, kar payını belirleme, kaynakları tahsis etme, zamanı planlama, çalışanları disipline etme ve sözleşmeleri değerlendirme gibi faaliyetler etiksel kararları içermektedir. Ekonomik ve teknik karar aşamalarında dahi etik kavramı bulunmaktadır. Kişilerin etik davranışlarını belirleme konusunda değer sistemleri bulunduğu gibi işletmelerin de etik davranışlarını da belirleyen değer sistemleri bulunmaktadır. İşletmelerdeki etik davranış sistemi, birbiriyle etkileşim halinde olan karışık yapılardan meydana gelmiştir. İşletme etiğinde; bireysel faktörler, örgütsel etkiler, kültürel etkiler, yasal-politik-ekonomik faktörler belirleyici olmaktadır<sup>87</sup>. Etik değerler kişileri etkilemekle birlikte işletmeleri de etkilemektedir. Örgütsel etik, işletmelerin dışından veya içinden kaynaklı problemlerin çözümünde katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerdeki etik konusu çoğunlukla durumlar, sorunlar ya da fırsatlarla ilgili olmaktadır. Etik konular hakkında olan çalışmalar, işletmedeki problemlerin belirlenmesinde, problemlerin çözülmesinde etiksel içeriklerle ilgili başka alternatiflerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu alternatifler<sup>88</sup>;

1. Pazarlama ve reklam,
2. Çatışma,
3. Çevresel konular,
4. Tüketicilerle ilişkiler,
5. Etik kodlar,

---

<sup>86</sup> Babacan, a.g.e., s. 195.

<sup>87</sup> Barış rkmez ve Senem şancı, "Kütüphanelerde Etik Kurallar", **ÜNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri**, 2003, Sayı: 1, 293-306, s. 297.

<sup>88</sup> rkmez ve şancı, a.g.e., s. 294.

6. Dürüstlük,
7. Dürüst olmayan konular,
8. İrk, cinsiyet ve rol ayrımı,
9. İşyerinde sağlık ve emniyet,
10. Çalışanların disiplini,
11. Etik teori,
12. Ayrıcalıklı yetki kullanımı,
13. Çalışanların karlarıdır.

Etiksel mevzular iş hayatının tamamını ilgilendirmekle birlikte ve insan faaliyetlerini kapsayan tüm işlerde etiksel davranışlar bulunmaktadır. Karar alma sürecinde etik değerler çok büyük rol oynamaktadır. Birini korumak, işe almak, fiyatları ayarlamak, ihalelere karar vermek, kaynakları tahsis etmek, hedefleri belirlemek, çalışanları disipline etmek, kar payını belirlemek, sözleşmeleri değerlendirmek ve zaman tablosunu planlamak gibi etkinliklerde etiksel kararlar bulunmaktadır. Ekonomik ve teknik kararlarda dahi etik değerler ön plana çıkmaktadır. Kişilerin etik davranışlarını belirlemek adına değerler sistemi bulunmakla birlikte işletmelerde de etik davranışları belirleyen etik sistem bulunmaktadır. İşletmelerde etik davranışlar birbirini etkileyen karışık bir sistemden oluşmaktadır. İşletme etiğinin belirlenmesi konusunda; kültürel etkiler, bireysel faktörler, ekonomik-politik-yasal etkiler, örgütsel önem arz etmektedir<sup>89</sup>. İşletmelerde davranış ve kararların etik değerlere uygun olması dış ve iç çevre bakımından kurumsal imajı ve itibarını korumaktadır.

#### **1.6.4.2. Mesleki Etik Kavramı**

Mesleki etik kavramının tanımlanabilmesi için öncelikle meslek kavramının incelenmesi gerekmektedir. Çünkü yapılan bir işin meslek sayılabilmesi için sürekli bir çaba sarf edilip etik ilke ve değerlere de yer verilmesi ile mümkün olmaktadır. Sözün kısası “yeterlik” adı verilerek bir meslek elemanlarına sahip olan üç temel öğenin; beceri, bilgi, doğru iş alışkanlık ve tutumlarından oluşmaktadır. Bunlardan çıkartılacak anlam, herhangi bir meslekte bilgi ve beceri kadar meslek ile ilgili etik ilke ve değerlerin de tanımlanmış olması gerekmektedir. Bu etik ilke ve değerler yazılı olarak ortaya konulabileceği gibi aynı meslekten olan kişilerce de kapalı şekilde benimsenebilmektedir<sup>90</sup>. Meslek etiği genel ahlaki kuralların meslek özelinde yeniden ele alınması olmakla birlikte yazılı veya yazısız biçimde de ifade edilebilir.

---

<sup>89</sup> Örkmez ve Şancı, a.g.e., s. 298.

<sup>90</sup> Aydın, a.g.e., s. 83

Meslek ahlakı; kişisel ahlak, işletme özellikleri ve sosyal çevreden oluşan bütünü ifade etmektedir. Kişilerin ahlaki olan veya ahlaki olmayan tavırları; ailede aldığı eğitim, yaşadığı çevre, din ve çalıştığı işletmenin örgüt kültüründen etkilenmektedir. Meslek ahlakına etki eden dış çevre faktörleri ise müşteriler, toplum, hissedarlar, rakipler, siyasal ve yasal çevreyi meydana getiren kurumlar olmaktadır<sup>91</sup>.

Mesleki etik ile ilgili değerlerin bir bölümü vicdani inançlara dayanırken bir bölümü de bağlı işin bulunduğu dernek, birlik, oda, cemiyet vb. birimler tarafından yazılarak düzenlenmiş kurallara dayanmaktadır. Yasallaşmış kuralların yeri ise en üst seviyelerde olmaktadır. Değerlerin ihlali ve ihmal durumlarında yasal olan müeyyideler ağır olurken, mesleki örgütlerde yaptırımlar hafif düzeyde olmaktadır. Sübjektif olması sebebiyle vicdani inanç yaptırımını ötekilerine göre çok ağır veya çok hafif olabilir<sup>92</sup>. Mesleki etiğe ait ilkelerin bir kısmı kuruluş ve derneklerle koruma altına alınmışsa da bir kısmı da vicdani boyut taşımaktadır.

Mesleki etik, neyin doğru neyin ahlaki olduğu konusunda kolay karar vermemizi sağlaması, üye davranışlarında yanlışların önlenmesi, üyelerin giderek artan yolsuzluk olaylarından uzaklaşmalarını sağlaması, ilkelere bağlı meslek yaşamlarını sürdüren üyelerini desteklemesi, uygulamaların meydana getirdiği olumlu neticelerin toplumda giderek ahlakın hakim olacağı katkıyı sağlaması bakımından mesleki davranış prensiplerinden mesleki etikten umulmaktadır. Bir hizmetin ya da mesleki etkinin, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve açıklanmış amacıyla kamuya bağlı görev yapabilmesi için o meslek grubu alanı içerisinde oluşturulmuş bir kontrolden geçmesi gerekebilmektedir. Bunu da meslek müesseseleri yapmaktadır. Meslek kuruluşunun, mesleki etkinliklerinin tek tek, insanlara hizmete sunulmadan evvel kontrolü kolay olmamaktadır. Meslek örgütleri, meslek üyelerini sınavarak yeterliliğini ve aynı zamanda toplum önüne de çıkartıp mesleklerini icra etmeleri için gerekli donanıma ulaşmasını da sağlamaya çalışmaktadırlar. Mesleki donanım koşulların saptanması ve bu donanıma sahip yeterliliğe hakim insanların mesleki etkinliklerde yer almasında izin vermektedir<sup>93</sup>. Mesleki etikte hizmet ya da ürünlerin tüketiciye sağlıklı biçimde ulaşabilmesi için meslek kuruluşlarınca kontrolü

---

<sup>91</sup> Kutlu, a.g.e., s. 149.

<sup>92</sup> Kutlu, a.g.e., s. 147.

<sup>93</sup> Makbule Evrim Gülsünler, "İletişim Etiği ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 2, 158-173, s. 160.

sağlanmaktadır. Meslek üyelerinin hizmet veya ürünlerinin yeterlilikleri de böylelikle sorgulanmış olmaktadır.

Mesleklere yönelik oluşturulmuş etik standartlar ve kurallar bir takım meslek mensupları tarafından engelleyici faktör olarak görülmektedir. Etik standart ve kuralları başarılı olmayı engelleyen unsur olarak algılamak yanlış bir tutum olmaktadır. Etik standartlar ve kurallar meslek ve çalışma hayatında iyileştirmeye, geliştirmeye imkan sağlamaktadır. İşlerin ilerleyişi hususunda önceden var olan kuralların bulunması, düzenin ve birliğin oluşmasında etkili olmaktadır. Güven, dürüstlük, sorumluluk işletmeler ve kişiler için önem arz etmektedir. Etik standartlara ve kurallara uygun hareket etmek işletmelerin veya kişilerin sundukları hizmetlerin nitelikli olmasından emin olmalarını sağlamaktadır. Meslektaşların birbirlerine ve başka kişilere karşı adil davranış ve tavırlar sergilemeleri meslek hayatlarını sağlıklı ve huzurlu biçimde geçirmelerine yardımcı olmaktadır. Meslek hayatında oluşan güven işbirliğini de artırmaktadır. Karşılıklı güven içinde olma, dürüst davranışlar; bireylerin birbirlerine açık davranmalarına ve bilgi paylaşımının olmasına katkıda bulunmaktadır. Bireylerin yükümlülüklerinin farkında olmaları ve buna göre davranışlar sergilemeleri buldukları toplum ve topluluk içinde saygınlıklarının artmasını sağlamaktadır. Etik kavramlara uyulmaması hem kaynak hem de zaman kaybına neden olmaktadır. Kendi çıkarlarını gözetmek, başkalarını zarara uğratmak kısa sürede yarar sağlasa da uzun vadede kişinin ve mesleğinin saygınlığı kaybetmesine neden olmaktadır<sup>94</sup>.

#### 1.6.5. ETİK DAVRANIŞ İLKELERİ

Yasal açıdan etik davranış ilkeleri incelendiğinde; işletmenin bu ilkelere uygun tutum ve davranış göstermesi bakımından onlara yardım edilip verilecek olan görevlerin zamanında yerine getirilmesinde dürüstlük, tarafsızlık, saydamlık ve adalet ilkelerine uyularak ancak başarı sağlanabilir<sup>95</sup>. Etik davranış ilkelerinde; çalışanların etik davranış ilkelerini belirlemek, görevlerini evrensel ahlaki kurallar göre yapmasını sağlamak gerekmektedir.

Etik kültürü oluşturmak ve yerleştirmek; kamu çalışanlarının görevlerini yaparken uymaları gereken etik davranış kurallarını belirlemek, bu kuralları uygun

---

<sup>94</sup> Burcu İşgüden ve Adem Çabuk, "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Cilt: 9, Sayı: 16, 59-86, ss. 66-67.

<sup>95</sup> *Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*, 25785 Sayılı ve 13.04.2005 Tarihli Resmi Gazete, Madde 1.

davranmaları yönünden onlara yardım etmek, vazifelerini yerine getirirken dürüstlük adalet, tarafsızlık ve saydamlık gibi toplumda güvensizlik oluşmasına neden olan durumları yok etmek olarak ifade edilmektedir. Etik kültürü oluşturmak ayrıca kamu yönetimi noktasında halkın güvenliğini sağlamak, toplumun ise kamu çalışanlarından bekleme hakkı olduğu konular hususunda bilgilendirmek, kurula başvuru esas ve usulleri düzenlemek olarak davranış ilkeleri üzerinde etkileri büyük olmaktadır<sup>96</sup>. Etik davranış ilkeleri yasalarca da belirlenmiş olup kamuda etik ilkeler yerleştirilmeye çalışılmaktadır.

Etik davranış kurallarının belirlenmesi hususunda düzenleme yapma yetkisi, 5176 sayılı Kanun ile birlikte Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na verilmiştir. Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun hazırladığı yönetmelik 13.04.2005 tarihinde Başbakan'ın onayı ile 25785 sayılı resmi gazetede yayınlanmış ve yürürlüğe geçmiştir. Yönetmelikte etik davranış kuralları şu şekilde düzenlenmiştir<sup>97</sup>:

1. Halka hizmet bilinci,
2. Kamu hizmeti bilinci
3. Amaç ve misyona bağlılık
4. Hizmet standartlarına uyma
5. Saygınlık ve güven
6. Dürüstlük ve tarafsızlık
7. Yetkili makamlara bildirim
8. Nezaket ve saygı
9. Yetkilerin kötüye kullanılmaması
10. Çıkar çatışmasından kaçınma.

Bu çerçevede bu bölümde; yasalar tarafından da belirlenmiş olan etik davranış ilkeleri olan sadakat, erdemlilik etiği, dürüstlük, sorumluluk ve sözünde durmak kavramlarından yola çıkılarak etik davranış ilkeleri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

#### **1.6.5.1. Sadakat**

Güvenilirliğin kapsamı, bir başkasıyla olan ilişkilerde dürüst, güvenilir ve sadık olmayı, bütünlük içerisinde uyumlu şekilde hareket edebilmeyi kapsamaktadır. Güvenirlilik kavramı tutarlılık, dürüstlük, sözünü tutma ve sadakati içerisinde barındırmaktadır. Dürüstlük, temel bir değer olarak kişilerin bildiği şekilde doğruluktan ayrılmayarak yalan ve aldatmalara heves etmemek zorunda olduğu davranışları

---

<sup>96</sup> Şen, a.g.e., s. 106.

<sup>97</sup> Bilal Eryılmaz, "Etik Kültürü Geliştirmek", *Türk İdare Dergisi*, 2008, Sayı: 459, 1-12, s. 11.



içermektedir. Güvenirlilik, dürüstlük ile birlikte olduğunda güven ortamı yaratmaktadır. Diğer taraftan bilgilendirilmesi gereken konuların açıklığa kavuşturulmaması dürüstlük olarak değerlendirilmemektedir. Şeffaf bilgi, herhangi bir şahsın karar verebilmesi için takip edeceği olay ve hareketlerin anlaşılmasına yardım etmektedir. Tutarlılık, bir kişinin tutarlı olması onun güvenilen bir şahıs olmasından daha de önem içermektedir. Tutarlı şahıslar için; günlük hayatın zorlukları, olaylar ve krizler o kişilerin ahlaki yaşamlarında çizmiş olduğu yolu etkilememektedir. Çünkü özellikleri sayılan kişilerin sözlerinin doğru olması nedeniyle diğer insanlar onlara güvenmektedir. Tutarlılık, insanların sağlam, samimi olan kendi inanç ve görüşlerini koruyabilme cesaretine sahip olması gerekmektedir. Sözünün Eri, verilen sözleri ne pahasına olursa olsun yerine getiren, söz verilen kişiler tarafından güvenileni, insanların vermiş oldukları sözü tutmak konusunda ahlaki sorumluluk taşıyan ve kötü düşüncelerden sakınmayı ifade etmektedir<sup>98</sup>. Sadakat, etik kuralların içinde yer almakta ve güvenirlilik, dürüstlük, tutarlılık gibi kavramlarla birlikte değerlendirilmektedir. Sadakat sözünde durmayı, içtenliği, ahlaki yükümlülüğü gerektirmektedir.

Sadakat terim olarak, ana etik ilkelerden birisi olmaktadır. Bireylerin karşılıklı güçlü dostluklar, sağlam insani ilişkiler oluşturmasını sağlayan değerlerden birisi olarak ifade edilmektedir. Sadakat ilkesi; kişinin ülkesine, dostlarına, aile azalarına ve çevresine karşı samimi olmasını gerektirmektedir. İlişkilerinde sadakate önem veren insanların iletişimi daha kuvvetli olur ve anaçlarına daha kolay bir şekilde ulaşabilmektedir<sup>99</sup>.

#### **1.6.5.2. Erdemlilik**

İnsanların yaşamları boyunca hangi mesleğe sahip olursa olsun erdemli davranmaları gerekmektedir. Erdemli davranmaktan uzak olan insan sosyal hayatın birçok problemine neden olmaktadır. Ülkenin her alanda gelişim göstermesi için, toplum içinde rol alan mühendis, eğitimci, hukukçu, medya iletişim meslek sahipleri, sporcu ve siyasi kişilerin erdem sahibi bireylerden oluşması gerekmektedir. Erdem kavramı dört tane temel niteliğe sahip olmaktadır. Erdemin bu dört temel niteliği; yiğitlik, bilgelik, iffet ve adalet olarak sıralanmaktadır. Erdemli davranma bilincine

---

<sup>98</sup> Duygu Anıl Keskin, *Mesleki Etik Kavramlar, İlkeler ve Vakalar*, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s. 20.

<sup>99</sup> Keskin a.g.e., s. 20.

sahip bireyin; bilge bir kişiliği, adalet düşüncesi, cesur olması ve toplum içi ahlak kaidelerine uyması beklenmektedir<sup>100</sup>.

### 1.6.5.3. Dürüstlük

Dürüstlük; özü sözü bir olmak, sözlerin gerçeğe uygunluğu, olanı olduğu gibi yansıtmak, olduğundan farklı görünmeye çalışmamak, gerçeği gizlememek, sözlerine sadık olmak olarak ifade edilebilir. Etik davranışlar, başkaları ile olan ilişkilerde içtenliğin ve dürüst olmayı gerektirmektedir. Dürüstlük ise yalnızca başka insanlara yönelik değil kişinin kendisini de kapsamaktadır. İş hayatında ya da toplumsal hayatta dürüst davranmamak güven ortamının yok olmasına sebep olmaktadır. Dürüstlük, toplum ve birey için güvenli, huzurlu, mutlu ve düzenli bir yaşamın sağlanabilmesi adına gerekli unsurların içinde yer almaktadır. Dürüstlük düşüncede, niyette, iradede, sözde, özde tüm davranış ve ilişkilerde doğru olmayı gerektirmektedir<sup>101</sup>. Etik davranışlardan olan dürüstlük bireylerin kendisine, topuma, mesleklerine, devletlerine karşı doğru olmasını gerektirmektedir.

İşletmelerin bilimsel çalışmalarında, tüm mesleki etkinliklerinde ve kişiler arası ilişkilerinde özellikle de danışma süreçlerinde doğruluğu, gerçekçiliği ve dürüstlüğü ilke edinerek bu ilkelerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Yöneticilerin kendilerini tanıtırırken; mesleki niteliklerinden, eğitimlerinden ve araştırmalarından söz ederlerken doğru beyanlarda bulunmaları ve abartılı ifadelerden kaçınmaları gerekmektedir. Yönetimde görev alan personelin, güçlü ya da güçsüz yönlerinin bilinmesi, kendi ihtiyaç ve değerlerinin ya da inançlarında farkındalık yaratması ve özel çaba göstermeleri durumunda çalışanlarla iletişimlerin daha da kolay olacağı görülmektedir. Yöneticilerin samimi, dürüst, güvenilir ve tutarlı olmaları halinde çalışanların da moral ve motivasyonu artmaktadır<sup>102</sup>.

### 1.6.5.4. Sorumluluk

Sorumluluk (responsibility); görev duygusu, mesleki yeterlilik ve kişisel yükümlülük ile alakalı kavramlardan oluşmaktadır. Sorumluluk, kamu yöneticisinin çeşitli davranışlarını belirleyen temel unsurlardan meydana gelmektedir. Özellikle takdir yetkilerinin kullanılmasında daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. Hesap

---

<sup>100</sup> Mehmet Türkeri, *Etik Değer Açısından, Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim*, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015, s. 75.

<sup>101</sup> Mustafa Aksoğan, "Meslek Etiği", 1-26, s. 4, <http://inonu.edu.tr/media/iys/cmsmenu/1210/2017/12/Meslek-Eti%C4%9Fi.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2018).

<sup>102</sup> Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Alanında Çalışanlar İçin Etik Kurallar*, Ankara, 2011, s. 9.

verebilirlik yani yöneticilerin görevlerini yerine getirirken vazifeleri ile ilgili kurallara uymaları konusundaki sorumlulukları ve etik, kurumsal ve bireysel sorumlulukların daha da geliştirilmesine vurgu yapmaktadır. Etik ile hesap verebilirliğin birleştiği temel nokta, sorumluluk taşıma ve sorumluluğun gelişimine önem vermektedir. Etik ile ilgili birçok sorun, söz konusu takdir hakkının veya kurumsal yetkilerin kullanımında ortaya çıkmaktadır. Bazı kişiler takdir hakkını dar kapsamda yorumlayarak kullanmakta, kimileri de değişik bir amaca (kayırmacılık, maddi çıkar vb) yönelik olarak kullanabilmektedir. Yöneticilerin sorumluluğunu belirleyen ya da etkileyen temel etken, yöneten kişinin liyakati önemli olduğu gibi, bir o kadar da değer taşıyan etik ilkeler devreye girmektedir<sup>103</sup>. Sorumluluk, bireysel yükümlülük olarak da algılanmakta, kurumlarda yetkilerin kullanılmasında önemli olmaktadır. Etik ilkeler ise yetkiyi, sorumluluğu doğru kullanmayı gerektirmektedir.

Yükümlülük ve sorumluluk, ödev gibi ifadeler etik konular yönünden önem arz etmektedir. Meslek mensuplarının kişisel çıkarlarının yanında meslektaşlarının, toplumun, müşterilerin, devletin de çıkarlarını koruması ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Mesleğini, daha önceden belirlenen standartlar ile kurallar içinde hareket etmekte olan kişiler, toplumun güvenini kazanmakla birlikte kaynak ve zaman kaybını da önlemektedir. Toplumun çalışanlardan beklentisi, herkesçe saygı gösterilen ve adil davranışlar içinde bulunmak olmaktadır. Meslek mensuplarının kişisel çıkar ve toplum çıkarlarını gözetmek adına sorumluluklarını bilmeleri de gerekmektedir. Doğru davranışlar içinde olan toplumda, toplumsal çıkarlar önce gelmekte ve böylelikle toplumun refah seviyesi yükselmekte, ekonomik ve siyasi istikrar sağlanmaktadır<sup>104</sup>. Meslek mensuplarının davranış ve faaliyetleri ile sorumluluklarını yerine getirmesi bunu yaparken de toplumun, devletin çıkarlarını ön planda tutması toplumsal refahı sağlamaktadır.

Sorumluluklar, işletmelerin yasal ve ekonomik koşulları, iş ahlakına, işletme çevresi ve içindeki kurum ve kişilerin beklentileri yönünde çalışma politikası ve plan yapma, insanları memnun ve mutlu olmasıyla ilişkilendirilmektedir. İşletmelerin ekonomik şartlara uygun olan davranışları; o ülkenin kendisine işletilmesi için verdiği kaynakları en verimli ve etkili şekilde kullanması, toplumun gereksinimlerine uygun kalite ve miktarda üretim yapması mecburiyetini göstermektedir. İşletmelerin yasal şartlara uygun davranması ise, içinde olduğu ve faaliyetlerini devam ettirdiği toplumun kararlarına, kanunlarına, örf ve adetlerine ters hareket etmemesine bağlı olmaktadır.

---

<sup>103</sup> Eryılmaz ve Biricikoğlu, a.g.e., s. 36.

<sup>104</sup> İşgüden ve Çabuk, a.g.e., s. 61.

İş ahlakı ise fırsatçılıktan uzak durma, fiyatları uygun seviyede tutma, alacaklılara dürüst davranma gibi konuları içermektedir. İş ahlakı; İşletmenin çalışana ücretlendirme, terfi gibi noktalarda dürüst davranması, ayırım yapmaması, çocuğu olan hanımlar için kreş açması, sakatlar ve mahkumlara iş imkanları sağlaması, çevre halkına eşit çalışma imkanları tanınması gibi içerikleri kapsamaktadır. İşletmenin çevresinde olan kurumların ve kişilerin devlete, belediyelere vergi yükümlülüklerini yerine getirmesi, satıcıların, müşterilerin, çevre halkının maddi destekte bulunan kurum ve kişilerin, sendikaların ihtiyaç ve isteklerini birlikte yaşama ve insan sevgisi yönünden değer verme gibi mevzular da iş ahlakının sorumluluğuna dahil olmaktadır<sup>105</sup>.

#### 1.6.5.5. Sözüde Durmak

Sözüde durmak insan için önemli erdemlerin başında gelmektedir. Kişinin güvenilir olması; sözüde durmasına, bağlılıklarını yerine getirmesine dayanmaktadır. Devamlı yalan söyleyen, sözüde durmayan insanlar güvenilirliklerini yitirmektedirler. Sözüde durma kısacası yapılamayacak, yerine getirilemeyecek ya da sorumluluğunu alınamayacak hiçbir mevzuda söz verilmemesi olarak ifade edilmektedir. Güven duygusunun oluşması uzun zaman gerektirirken güvenin güvensizliğe dönüşmesi ise kısa sürede, kolay bir biçimde gerçekleşmektedir<sup>106</sup>. Sözüde durmak, güven duygusunun temelini oluşturmakla birlikte bu etik kural bireylerin ya da işletmelerin toplum önünde saygınlık ve değer kazanmasına katkı da bulunmaktadır.

Etik kurallar, toplumun huzurunu ve düzenini sağlamak için uyulması gereken ve hayat boyunca bazı değişiklikler yaşayan değerlerdir. Başkalarına yardım etmek, sözüde durmak, başkalarına saygı göstermek, sorumluluklarını hakkıyla yerine getirmek etik değerleri oluşturan faktörlerin başında gelmektedir<sup>107</sup>.

### 1.7. ETİK LİDERLİK

Etik liderlik kavramı çift yönlü olma özelliğine sahip olmaktadır. İlk olarak; etik lider, etik kararlar alıp aksiyona geçmektedir. İkinci özelliği ise; grup içinde bulunan üyelere liderlik yaparken de etik kavramına uygun davranmaları gerekmektedir. Etiğe dayalı liderlik; görünmekte olan ve olmayan bakımından da ikiye ayrılmaktadır. Liderin

---

<sup>105</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, (Editör: Necdet Timur), 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2006, s. 48.

<sup>106</sup> Aksoğan a.g.e., ss. 4-5.

<sup>107</sup> İşgüden ve Çabuk a.g.e., s. 62.

diğer bireylere nasıl davranışta bulunduğu, kullandığı kelimeler, tutum ve hareketleri görünür olarak incelenmektedir. Liderin sahip olduğu düşünceler, karakter özellikleri, karar vermekteki süreç, prensipler ve değerleri görünmeyen alanda olmaktadır. Etik davranma inceliğine sahip bir lider sadece diğer grup üyeleri yanında değil her daim etiğe uygun davranması gerekmektedir<sup>108</sup>.

Bu bölümde; kişisel ihtiyaçları dikkate alan, etik davranış ilkelerine göre hareket eden, çalışanların hakkını koruyan bir lider olan etik lider kavramı, liderlerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken var olan yasalar ya da politikalar kadar meslek etiğinin ilkelerine daha uygun davranışlar sergileyen liderlik modeli olan etik liderlik kavramı açıklanacaktır. Devamında etik liderliğin önemi, etik liderlik davranışları, etik liderlik ilkeleri, etik olmayan davranışlar, etik liderlik üzerindeki durumsal faktörler ele alınacaktır.

### **1.7.1. ETİK LİDER KAVRAMI**

Yaşam şartlarında giderek önemi çok vurgulanan ve bu vurguyu araştırma konusu yapan liderlik türlerinin içindeki en bariz olanı etik liderlik olmaktadır. Etik lider, bireysel gereksinimleri dikkate almaya çalışan, etik davranışlar gösteren, çalışanların haklarını müdafaa eden, tarafsız ve önyargısız olan, çalışanlar üzerinde bu davranışlarıyla güven yaratan kişiler olmaktadır. Liderin karar aşamasında etik değerleri göz önüne alması örgütsel güvenin oluşmasında iyi bir etkiye neden olacağı düşünülmektedir. Liderlik ilkelerine göre liderliği ele alacak olursak, liderliğin bir takım özelliklere sahip olduğunu iddia edenlere göre, bir kısım insanlar lider olarak dünyaya gelmekte ve insanlık tarihini de etkilemektedirler. Davranışsal yaklaşımçılar, liderlerin davranışlarının, liderlik biçimlerinin gruplar üstünde yaratacağı etkiler noktasında yoğunlaştıkları söylenmektedir. Liderlik yaklaşımlarını durumsal olarak görenler ise liderin tavırlarını koşullara, kişilere ve grup özelliklerine sokabilen lider olarak görmektedirler<sup>109</sup>. Etik lider işletmelerde etik ilkeleri hakim kılarak ve adil davranışlar sergileyerek çalışanların güvenini kazanmaktadır.

Etik lider, toplumun diğer üyelerini etkilemek için hem dönüşümlü liderliğe hem de işlemciliye başvurmaktadır. Liderin sahip olduğu ahlak anlayışının, bireyin liderliğinin türünü belirlemediği, sadece etik olup olmadığını gösterdiğini vurgulamaktadır. Etik kavramına dayalı liderlik ise lider olan kişinin mevcut ahlaki

---

<sup>108</sup> Selin Yetimoglu, "Etik Liderlik Nedir? Nasıl Etik Bir Lider Olunur?", 14 Temmuz 2014, <https://selinyetimoglu.com/2014/07/14/etik-liderlik-nedir-nasil-etik-bir-lider-olunur/> (Erişim Tarihi: 29.06.2018).

<sup>109</sup> Teyfur vd., a.g.e., s. 86.

değerlerine göre şekil alan liderlik olmaktadır. Etik liderlik daha çok, geleneksel lider türlerinin de eksik yönlerini gidermekte ve modern bağlamda liderlik özellikleriyle donatılmaktadır. Modern niteliklerle, iş etiğinin birleşimini sağlayan ve organizasyonlarda çalışan bireylere karşı etik liderlik görevinin bilincinde olan bir tür olmaktadır<sup>110</sup>.

### 1.7.2. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Etik liderlerin belirli nitelikleri bulunmaktadır. Liderler; adalet için çaba harcayan, her kişiye saygı gösteren, alçakgönüllü, büyük işlerde her zaman kaygı duyan ve sorumluluklarının farkında olan kişiler olarak tasvir edilmektedir. Yüksek etik standartlarını tespit eden liderler, söz konusu standartlara uygun bir şekilde hareket etmektedirler. Etik liderler, aldıkları kararların, meydana getireceği neticeleri, avantajları ve dezavantajları hesaba katmaları gerekmektedir. Etik liderlerin rol model olarak alınmaları halinde, takip edenleri için hizmette bulunarak örgütteki davranışların sınırlarını açıkça göstermektedirler. Aynı zamanda etik liderler, davranışlarıyla örgütün ahlaki değerlerine etki eden, güven duygusunu kazandıran, cesur ve dürüst kişiler olarak betimlenmektedirler<sup>111</sup>. Etik liderlik, işletmelerde yanlışlığı önlemek adına yönetsel kararlarda etik boyutları açık hale getirerek, işletmede güven ortamına zemin hazırlamaktadır.

Etik liderlik olgusu, lider işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken yürürlükte olan politika ve yasalara uyduğu gibi meslek etiği ilkelerine de uygun tutum sergilediği liderlik türü olmaktadır. Etik liderlik, liderin kendi çevresindeki dünyayı algılamasıyla ve bunu kavramsallaştırma ile başlamaktadır. İşletmelerde insan kaynağını boşa harcamamaya çalışmak, etkili olmak, yeterli ve mükemmel olmaya çalışılan liderlik türü, etik liderlik olmaktadır. Etik liderlik son zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında diğer liderlik türlerine nazaran daha fazla dikkat çekmekte ve tartışma konusu olmaktadır. Lider konumundaki bireyin inanç sistemine ve etik değerlere sahip olması gerekmektedir. Liderin, 21. yüzyılın karışık işletme yapısında kurumsal işleyişi ve toplumsal faaliyetleri etik kurullarla yürütmesi gerekmektedir<sup>112</sup>.

Etiğe dayalı liderlik türü, liderin hem ahlaki yapısını hem de karakterini etiğe dayalı olacak şekilde tanımlamaktadır. Etik liderlik, birey ya da işletmeler açısından

---

<sup>110</sup> Karabay, a.g.e., s. 84.

<sup>111</sup> Katarina Katja Mihelic et al., "Ethical Leadership", *International Journal of Management & Information Systems*, 2010, Volume: 14, No: 5, 31-42, p. 31.

<sup>112</sup> Adem Yaman, "İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik", *Denetçim*, 2010, Sayı: 5, 9-16, s. 9.

değerlendirdiğinde, demokrasinin yürütülmesi noktasında en uyumlu liderlik türü olmaktadır. Toplumların oluşmasıyla birlikte ortaya çıkan liderlik kavramının özellikle Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesinden sonra birçok bilimsel araştırmanın yoğunlaştığı alan haline gelmiştir. Liderlik ile ilgili dikkat çekici birçok çalışma olmasına rağmen ilaç sektöründe liderlik kavramı üzerine çok az çalışma yapılması şaşırtıcı bir durum haline dönüşmektedir. Etkili bir etik liderlik anlayışı, işletmelerin gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuş bir kavram olarak yer almaktadır. Liderliğin işletmelerin başarısı açısından etkili olduğu bilinmektedir. Bireyin sonradan da kazanabildiği bir beceri olan liderlik, birçok işletme yöneticisinde aranan özellik olarak kaçınılmaz olmaktadır<sup>113</sup>.

Toplumsal yaşamımıza yön veren kurallar, kültürel yaşayış ve değerler bilimsel olarak değerlendirmeye alındığı zaman gelecek için nitelikli sonuç vermektedir. Bilimsel değerlendirme sürecinin ürünlerinden biri de etik kavramı olmaktadır. İnsanlık hayatını şekillendiren süreçleri değerlendirmeye alıp, geliştirdiğinde daha fazla yol almaktadır. İşletmelerde değerlendirmelerin bilimsel temelli olarak gelişen kavramlarından biri de etikdir. Etik liderlik ile ilgili temeli sağlam cevaplar bulmak için çalışma belirli olan kuram ve kavramlar üzerinden gelişmektedir. Liderlik özelliklerinin ve davranışlarının diğer modellerinden biri olarak etik liderlik hızla önem kazanmaktadır. Liderin işletmedeki sorumluluklarını ve sahip olduğu özellikleri etik açısından değerlendirmektedir. Etik kavramına uygun olmayan davranış şekillerinin savunulmasını ortadan kaldırmaktadır<sup>114</sup>.

### 1.7.3. ETİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Etik kavramı küreselleşen dünyada, yaşanan bir takım olumsuz gelişmelerle önem kazanmaktadır. İşletmeler finansal hedefler yerine etik yeterliliğinin de sağlanmasını hedef haline getirmektedir. Lider olan birey işletmelerde etik ikliminin oluşmasında önemli rol almaktadır. Lider çalışanlar açısından örnek alınmakta ve etik kurallarının uygulanmasında kilit nokta olmaktadır. İşletmede oluşan etik iklimi, çalışanların sorunlarını diğer seçenekleri de göz önünde bulundurarak çözüme kavuşturmada kolaylık sağlamaktadır. Etik iklimi içerisinde etik liderler tarafından

---

<sup>113</sup> Bilge Sözen Şahne ve Sevgi Şar, "Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2015, Sayı: 19,109-115, s. 113.

<sup>114</sup> Özkeskin, a.g.e., s. 26.

uygulanan kararlar çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir<sup>115</sup>.

Etik liderlik, işletmelerde etik anlayışı yaygınlaştırmak için kullanılan, karar alma ve harekete geçme süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. İşletmenin standartlarını ve ilkelerini oluşturmada ihtiyaç duyulan liderlik şekli olmaktadır. Lider işletmede, çalışanlar için rol model olmak dışında; etik kuralları belirlemekte ve netleştirmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da etiğe dayalı davranışların önemini vurgulayan ve işletmede etik kurallarını sürdüren yöneticiler sorumlu olmaktadır<sup>116</sup>.

Etik lider davranışı, iş süreci hakkında bilgiyi zamanında paylaşmak ve eksiksiz bir şekilde gerekli yönetici birimlerine iletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Etik dışı lider davranışı ise; işletme problemlerini saklaması ve çalışanları yanlış bilgilendirmesi şeklinde davranmak olmaktadır. Lider olan bireyin çalışanlarıyla aynı kanaatte olmayıp karşılıklı eleştiri yapma hakkına erişmektedir. Lider ve çalışanın çatıştığı noktada liderin tutumu, kalıcı çözümler bulmak adına çalışanın davranışını desteklemek olmaktadır. Aynı fikri paylaşmayan çalışanı baskı ile susturmak, eleştirilere önyargılı olmak ve olayı kişiselleştirmek etik olmayan lider davranışına örnek teşkil etmektedir. Etik lider, çalışanların yeteneklerinin farkında olup, onların öz güvenini geliştirmeye çalışmaktadır. Çalışanların kişisel gelişimi için onlara koçluk yaparak eğitim vermektedir. Etik olmayan lider ise; çalışanların gelişimini kısıtlamakta ve lidere bağlı hale gelmesini sağlamaktadır<sup>117</sup>.

#### 1.7.4. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Etik lider türünün davranışları, çalışanların da etiğe uygun davranmasına katkı sağlamaktadır. Zamanla oluşmakta olan etik kodlarının, işletmenin yapısını etkileyecek ve işletme çalışanları açısından güvene dayalı ortamın oluşmasında etkili olmaktadır. Etik lider diğer bir ifadeyle, olağan fiiller karşısında proaktif davranma ve doğru kararı verme yeteneği olarak nitelenmektedir. Liderlerin başarıyı yakalamaları o nedenle etik açıdan olgun olmalarına bağlı olmaktadır. Etik liderin becerileri idarecilerin, organizasyonlarında işletme başarısını yakalamalarını

---

<sup>115</sup> Gülfiz Ergin Demirdağ ve Emre Burak Ekmekçioğlu, "Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 17, Sayı: 1, 197-216, s. 211.

<sup>116</sup> Ümit Çıraklı vd., "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 2, 53-69, s. 65.

<sup>117</sup> Barış Durukan, "Etik Liderlik", *Kitap ve Makale*, 2018, <http://www.barisdurukan.com/2018/03/etik-liderlik.html> (Erişim tarihi: 29.09.2018)



kolaylaştırmaktadır. Ekip içerisindeki güven ortamının işletmenin ortak heyecanını uzun süreli tutmasında nispeten daha mümkün durmaktadır<sup>118</sup>.

Liderliğe dayalı çalışmalarda insan ilişkilerinin güçlü, etik davranış sergilemekte olan, otoritesini ve gücünü tüm ortak çıkarların dengelenmesi yönünde kullanan yönetici önemi artmaktadır. Güvenirlilik, dürüstlük, tarafsızlık ve bütünlük gibi değerlerin üzerine inşa edilen etik liderin davranışları çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Etik liderlerin iki yönlü güvenirlilik ve iletişim gibi karaktere dayalı nitelikleri işletmede güven duygusunu artırmakta ve bireyin işletmeyle özdeşleşmesine yol açmaktadır. İşletme ile özdeşleşen birey ise işletme ile bir olma ya da aidiyetlik hissetmesi ile davranışları şekillendirmektedir. Çalışan ile işletme arasında değerler bağlamında bu benzeşme biz kavramının oluşmasında etki etmektedir. Çalışanın iş tanımında yer almayan ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelenen gönüllük esasına dayanmakta olan olumlu davranış sergilemektedir. İşletmeye dayalı bağlılıkta çalışanın verimliliği ile yönetsel etkinliği artırmaktadır. Gruplar arası koordinasyonun ve iş birliğinin sağlanması ve çalışan devir hızı azaltılmasında önemli bir etki oluşturmaktadır. Etik lider üzerine yapılmış olan diğer çalışmalar etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına aracılık etmektedir. İşletme içi adalet olgusu bağlılık, güven ve iş tatmini gibi faktörlerin varlığının literatürde tartışılmaktadır<sup>119</sup>.

Etik lider, işletmede görevlerin, sorumlulukların ve yükümlülüklerin dağıtımında adil ve eşit davranma durumunda olmaktadır. Etik lider diğerleriyle ilişkilerinde dürüstlük, tarafsızlık, doğruluk ilkelerine bağlı kalmaktadır. Yetki kullanırken zorunluluk duygusunu taşımak ve bireye saygılı olmak ve insan haklarına uygun davranış sergilemektedir. Etik lider, çalışan topluluğunun gelişimini daha yetkinleşmesi için çaba ve düşünce göstermektedir. Lider hem meslek alanında gelişimini hem de astlarının iş bağlılığı ve gelişimlerini işletme gayretini taşımaktadır. Hukukun üstünlüğü inancı etik lider için, insana hoşgörü ve sevgiyle yaklaşmakta, demokratik anlayışı, olumlu ve açık iletişim, emeğin hakkını gözetmektedir. Temel özgürlük ve hak bakımından saygılı olma, yasadışı emirlerine karşı koyma gibi etik tutumlar benimsemektedir. Etik davranışlara dayanan işletme ortamında örgüt kültürü gelişme göstermektedir. Oluşan örgüt ikliminin etik değerleri daha çok yaşam sahası bulmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına karşı etik sorumluluk hissi oluşturmadığında çalışanın hakkı saygı görmemektedir. Adil ücretlendirme sorumluluğu ortadan kalkmakta, sağlıklı ve güvenli koşullar oluşturma, iş hayatı kalitesinin yükselmesi

---

<sup>118</sup> Yaman, a.g.e., s. 11.

<sup>119</sup> Palalar ve Arıkboğa, a.g.e., s. 366.

görülmemektedir. Çalışan bireyler arasında ayrımcılık hissi doğar, çalışanın karar alma sürecine katılımı beklenmemekte. Etiğe uymayan davranışların savunulmasında ise birçok değişik davranış biçiminin ortaya çıktığı bilinmektedir. Liderler etik kurallarının işletme içine yerleştirilmesinde ve bu konuda kararlı olmak durumunda kalmaktadır<sup>120</sup>.

#### **1.7.5. ETİK LİDERLİĞİN İLKELERİ**

Etik kuralları evrensel olma ve her ülkede geçerli olma özelliğine sahip olmaktadır. Profesyonel davranma standartlarını; alışkanlık, karakter, gelenek, ahlak gibi kavramlar içererek genel ahlak olarak tanımlanmaktadır. Doğruluk, dürüstlük, yardımsever, adil, sadık, tarafsızlık, görevini en doğru şekilde yerine getirme erdem sayılmakta ve ahlaki sayılmaktadır. Davranış ve tutumların iyi veya kötü açıdan değerlendirilmesi bakımından da kullanılmaktadır<sup>121</sup>.

#### **1.7.6. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR**

Etiğe uymayan davranış, işletme içerisinde çeşitli nedenler ile ortaya çıkan çatışma, saldırgan davranış ve sorunları ifade etmektedir. Nedeni ne olursa olsun etik dışı davranışlar işletme içi yaşamın kalitesini çalışanın performansını, motivasyonunu, bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Etik dışı davranış ve yolsuzluklar bir anda ortaya çıkmamaktadır. Her toplumda etiğe uymayan davranışlarla ilgili atasözleri ve benzeri ürünler bulunmaktadır. Yönetim, toplum, yargı ve siyaset alanında bu unsurlar yozlaşma dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen ürünlerin ortaya çıktığı iklimi değiştirmek, sistemin desteklediği kural ve uygulamaları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Etik davranışların yayılmasını destekleyen unsurların teşvikini geliştirmek toplum adına faydalı olmaktadır. İyi düzenlenmemiş etkin olmayan ve rasyonel, etik değerlerin desteklemediği bir sistem, faktörlerin tutumlarını olumsuz etkilemektedir<sup>122</sup>.

#### **1.7.7. ETİK LİDERLİK ÜZERİNDEKİ DURUMSAL FAKTÖRLER**

Liderlik, ilk çağlarda tanrı aracılığıyla hediye edilen bir lütf olarak görülmüştür. Liderlik kavramı tartışıldığı ilk dönemde liderin nitelikleri üzerine odaklanılmıştır. Liderlerin davranışlarının üzerine odaklanılmakta ve geliştirilebilir özelliğe sahip olduğu bilinmektedir. Liderlik kavramı bu değişim süreçleri boyunca değişik tanımlarla

<sup>120</sup> Özkeskin a.g.e., s. 42.

<sup>121</sup> T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, *Sağlık Hizmetleri Meslek Etiği ve İlkeleri*, Ankara, 2015, 1-30, s.

3.

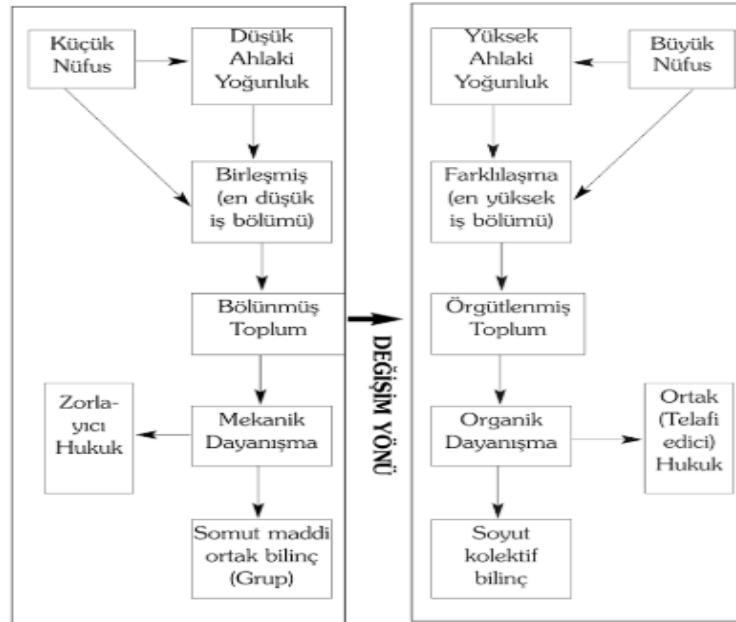
<sup>122</sup> Eryılmaz, a.g.e., s. 9.

ifade edilmektedir. Liderlik modern kuramlarla tanımlandıkça işletmelerin durumuna göre farklılık arz eden olgu olarak tanımlanmaktadır. Liderin içinde bulunduğu duruma göre farklı nitelikler göstermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Liderliğe paradigmatik değişim ve modern yaklaşımlar durumsallık ilkesi doğrultusunda lider değişik nitelikler ile tanımlanmış ve farklı sıfatlar yakıştırılmaktadır<sup>123</sup>.

Bu kapsamda etik liderlik üzerinde etkili olan durumsal faktörler başlığı altında ahlaki yoğunluk kavramı, işletmedeki etik ortam ve ahlaki açıdan rol model olma başlıkları üzerinde durulacak ve etik liderlikle ilişkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### 1.7.7.1. Ahlaki Yoğunluk

Ahlaki tartışmaların yoğun olarak yaşandığı işletmelerde etik ilkeleri büyük bir önem taşımaktadır. İşletmelerin, bütün işlevlerinde etik dışı davranışlara başvurmasıyla birlikte; ahlaki tartışmaların en çok, muhasebe, pazarlama, üretim ve yönetim alanlarında gerçekleştiği görülebilir. İşletmede pazarlama fonksiyonlarının, yüksek kar getirmesi sebebiyle tüketiciler açısından oldukça değer taşıdığı bilinmektedir. Pazarlama, işletme yöneticilerince hem etik dışı eylemlerde hem de tüketicilerin daha fazla etik problemleriyle karşılaştığı görülebilmektedir. Pazarlamalarda gerçekleşen etik dışı olaylar, işletmelerin iç ve dış paydaşlarının doğrudan etkilenmesine neden olmaktadır<sup>124</sup>.



<sup>123</sup> Özkan, a.g.e., ss. 616-617.

<sup>124</sup> Volkan Özbek vd., "Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *EGE Akademik Bakış*, 2011, Cilt: 11, Sayı: 2, 325-338, s. 325.

## Şekil-2 Ahlaki Yoğunluk <sup>125</sup>

Ahlaki yoğunluk çerçevesinde, nüfusu az olan yerleşim yerinde faaliyetlerine devam eden işletmelerin, daha düşük iş imkânına sahip oldukları görülmektedir. İşletme faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilere duyulan önem gün geçtikçe artmaktadır. Bu yüzden yüksek ahlaki değişimin sağlanabilmesi için daha fazla nüfusa sahip olan işletmelerin, en iyi performans ile yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlenmiş toplumlar ve organik dayanışmalarda yapılan gerekli değişimlerle ahlaki yoğunluğun daha hızlı bir şekilde yapılabileceği görülmektedir. İşletmelerde çalışan bireylerin en iyi şekilde yönetilmesi ancak yüksek iş bölümlerinin sağlanması ile mümkün olmaktadır.

İşletmelerde oluşan genel ahlaki yoğunluğun ve iş etiğinin önemi gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Ahlaki yoğunluğun; iş yaşamını, performans düzeyini, bağlılığını ve rekabet gücünü işletmeler açısından etkilediği bilinmektedir. Ahlaki yoğunluk kavramı; iş yaşamlarında, işletmelere ait uygulamalarda ve küresel piyasalarda gittikçe yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte işletme çalışanlarının beklentisi, gereksinimi, iş yaşamlarındaki ahlaki anlayışları, toplumun gelişimine göre şekillenebilmektedir. Ahlaki yoğunluğun; ekonomik, politik, toplumsal ve yönetim alanında gelişim gösterdiği bilinmektedir<sup>126</sup>.

### 1.7.7.2. İşletmedeki Etik Ortam

İşletmelerde doğru olanla olmayana ayırt etmek anlamı taşımakta olan iş etiği, küresel hal alan dünya ekonomisi işletmenin uzun müddet başarılı olmasında belirleyici unsur olmaktadır. İşletmenin fonksiyonlarından ve politikalarından kaynaklanan etik problemler, işletmenin etik çöküşlerine zemin hazırlamaktadır. Temel uyarı bileşenleri belirlenmezse işletme önemli kayıplara uğramakta ve işletmenin çöküşü kaçınılmaz olmaktadır<sup>127</sup>.

Etik kavramı, herhangi bir davranışta bulunulmadan önce, yapılan davranışların yanlışlığını, doğruluğunu, kötü veya iyi olduğunu değerlendirmektedir. Böylece etik, işletme çalışanlarının davranışını iyiden ve doğrudan yana tercih etmesini kolaylaştırmaktadır. Etiğin, işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak

<sup>125</sup> Malcolm Waters, *Modern Sosyoloji Kuramları*, (Editör: Zafer Cirhinlioğlu), 1. Baskı, Gündoğan Yayınları, İstanbul, 2008, s. 446.

<sup>126</sup> Sibel Gök, "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2008, Cilt: 5, Sayı: 1, 1-19, s. 1.

<sup>127</sup> Nilhun Doğan, "İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküşü", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 16, 179-200, s. 198.

yürütülebilmesi için büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Genellikle ahlaki davranış biçimini öngören etiğin; tam olarak oluşturabilmesi için etik kalitesinin ve iş etiği kavramlarının bilinmesi gerekmektedir. Bununla beraber etik konusunda; stratejiye, amaca, kültüre, yetkinliğe, günlük faaliyetlere nüfuz edilebilmesi için sistematik ve bilinçli olarak çaba gösterilmesi gerekmektedir. Öyle ki işletme liderinin, etiğe öncelik veren mükemmel bir iş ortamı oluşturması ve yapılan işlerin en iyi şekilde dönüşümüne ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme, etik ortama olan ihtiyaçlarını karşılamak için hem işletme adına hem de diğer çalışanlarına zarar vermeden sorumluluk alma görevi bulunmaktadır<sup>128</sup>.

Etik davranışlar; çalışanların iş ortamında iyi şekilde çalıştıklarına dair inancın artmasına ve işletmenin benimsenmesinde pozitif etki sağlamaktadır. Etik kurallarının iş hayatında önemli bir yeri olduğunun kavranması, yönetimde güven ortamının sağlanması ve etik iklimin yaratılması gerekmektedir. Çünkü işletmelerde etiğe dayanan liderlik yaklaşımlarının uygulanması ve etik ortamın oluşması, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır. İşletmelerin en iyi performans ile yönetilmesi için etik olarak başarılı bulunan yönetim tarzlarına ihtiyaç duyulabilir. İşletmelerin yönetim tarzı ile etik ortamın oluşması arasında yakın ilişki bulunmaktadır. İşletmelerde meydana gelen, insanlar arasındaki etik ilişkilerde işletmedeki etik ortamın büyük bir rol oynadığı bilinmektedir. Liderler, işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek için, etik değerlere sahip olmakla birlikte, işletmede etik ortamını oluşturmak için çabalamaktadır. Liderler, işletmelerdeki olayları ve durumları ahlaki açıdan değerlendirerek, etik ortamına katkı sağlayacak doğru kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır. İşletmeler, yöneticilerinin etik lider özelliğini geliştirerek, etik iş ortamlarını en iyi şekilde oluşturmaktadır. İnsanların etik ortamın kuralları yönünde davranış sergilemesi için, etik liderlik rollerini daha iyi benimsemesi gerekmektedir<sup>129</sup>.

Etiğin, çalışanlarının bireysel davranışını etkilemesi nedeniyle işletmelerin performans ve kalitesini de yükseltmektedir. Bundan dolayı işletme çalışanlarının farklılaşması, iş beklentisinin çeşitli hale getirilmesi ve toplumun kültürel eğilimlerinin değişmesi; işletmelerin yeni arayışlara yönelmesine neden olmaktadır. Böylece, işletmeler, etik davranış kurallarının uygulanması konusunda; iş eğilimli denetimlerini ve yönetsel uygulamalarını arttırmaktadır. Diğer bir ifade ile etik kurallarını ön plana çıkartan yönetim anlayışlarına sahip işletmelerde, çalışanların verimliliğinin daha da

---

<sup>128</sup> Nuray Uzkesici, "İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 1.

<sup>129</sup> Deniz Günel vd., "İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 2015, Yıl: 14, Özel Sayı: 28, 251-265, s. 251.

arttığı görülmektedir. İşletmede etik ortamın oluşması ile işletmeler sorumluluk içinde hareket etme durumunda ve iş yeri ile çalışanlar arasındaki bağ güçlenebilmektedir. Bütün bunlardan dolayı işletmelerde, etik çalışma kapsamında eğilimlere yol açabilecek faktörleri özetlemek gerekirse<sup>130</sup>:

1. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamlasında, çalışanların tutum ve davranışlarının büyük etkisinin olması, iş etiğini önemli hale getirmektedir.
2. Uluslararası ilkeler ve etik vizyonlar, ekonomik ilişkide itici güç olmaktadır.
3. Etik değer ve etik değere dayanan davranış şekilleri ile işletmelerin saygınlığı ve imajı arasında direk ilişki bulunmaktadır.
4. Sosyal sorumluluk ve etik kapsamında gerçekleşen etkinlikler, işletmelerin stratejisini belirleyen kararlı politikalarından birisini oluşturmaktadır.
5. Etik ilkeler çerçevesinde, işletmelerin faaliyette bulunduğu sunucu ve satıcı işletmelere, yöneticilere, tüketicilere, çalışanlara güven vermesi ve yakından ilgilenmesi gerekmektedir.

#### **1.7.7.3. Etik Açısından Rol Model Olma**

Liderin taşıdığı değer ve vizyon, işletmenin maddi ve manevi varlığının şekillenmesinde çalışanlara rehberlik etmekte ve rol model olmaktadır. Liderin gücü kullanımı ve aldığı kararlar sadece işletmeyi değil tüm ortakları etkilemektedir. Liderin aldığı kararlar evrensel kaideler temelinde işletmenin gelişmesini gerekli kılmaktadır. Lider örnek şahıs olarak belli olan etik değerlerinin içselleştirilmesinde, çalışanın davranışlarına kaynak olmaktadır. Lider, bireysel anlamda farklılıkları kaldıran, adil çözüm bulan, tarafsızlık ve dürüstlük gibi evrensel ilkeleri benimsemektedir. Çalışanın işletme ile özdeşleşmesini, karar alma gücünü paylaşan lider işletme başarısının kilit etkeni olarak görülmektedir<sup>131</sup>.

Lider organizasyonların sorunlarına çözüm üretmek için yeni roller üstlenmek durumunda kalmaktadır. Liderin görevlerinde değişen faktörler ise liderlik kavramı ile alakalı yeni çalışmaları gerektirmektedir. Liderlik kavramı ile ilgili bir çok çalışma yapılmakta ve yapılmış çalışmalar çok geniş kapsamda bulunmaktadır. Yönetim bilimi sahasında olmak kaydıyla farklı disiplinlerin çalışmaları liderlik kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır<sup>132</sup>.

---

<sup>130</sup> Gök, a.g.e., s. 15.

<sup>131</sup> Palalar ve Arıkboğa, a.g.e., s. 350.

<sup>132</sup> Özkan, a.g.e., s. 617.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 2.1. ADALET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bireylerin sergilemiş oldukları davranışların doğru veya yanlış olduğunu ortaya koymuş olan en önemli ilkelerden biri olan adalet kavramının açıklanmasının ardından adalet kavramının işletmeler, toplum ve bireyler açısından ne derecede önemli olduğunu ortaya koymak adına adaletin önemi üzerinde durulduktan sonra adaletin unsurları ele alınacak ve dünya genelinde adalet kavramının nasıl algılandığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

##### 2.1.1. Adalet Kavramı

Adalet, insanların sergiledikleri davranışların doğru ya da yanlış olduğunu ortaya koyan en önemli ilkedir. Adalet terimi bütün diğer erdemleri içinde barındıran ve yasalara itaat edilmesiyle meydana gelen en mükemmel ve en tamamlanmış bir erdemdir. Aristoteles iki çeşit adaletten söz etmektedir. Bunlardan birincisi paylaştırıcı adalettir. Bunun kriteri geometrik bir yöntem ile onurun ve hakkın bireysel gayrete göre pay edilmesidir. Diğer adalet çeşidi ise düzeltici adalettir. Bu adalette ise aritmetik eşitlik aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Düzeltici adalet, insanların hür iradeleriyle gerçekleştirdikleri antlaşma sayesinde fonksiyonunu yerine getirebilir. Haksızlık ve onun neticesi olan adaletsizlik, her zaman fazlasını istemek, yasalara riayet etmemek ve eşit olmamak manasına gelmektedir. Bu sebeple eşitliğe uygun olan ve yasal olan hukuki, yasadışı olan ve eşitsizliğe dayanan ise gayri hukukilik anlamına gelmektedir<sup>133</sup>. Hakların ve hukukun yerini bulması anlamı taşıyan adalet kavramı, ölçsüz davranışları ve haksızlığı reddetmektedir.

Adalet terimi her zaman insanın aklını karıştırmış ve bu terimle ilgili pek çok soru sorulmakta ve farklı cevaplar alınmaktadır. Adaleti denkleştirici ve dağıtıcı adalet olarak ikiye ayıran Aristo, güçlü olanın veya hükümetin istediği şekilde davranmak olarak tanımlayan Thrasymakhos, kimseye zarar verme, şerefli yaşa, herkese payına düşeni ver olarak ifade eden Kant gibi filozoflar adaleti farklı şekillerde ifade etmişlerdir. Adalet hakkında geçmişte bir görüş birliğine varılmadığı gibi günümüzde de ortak bir görüş sağlanamamıştır. Fikir çatışmaları ve görüş ayrılıkları bu konuda ortak bir paydada buluşmayı engellemektedir. Kişilerin adalet hakkındaki görüşleri,

---

<sup>133</sup> Arslan Topakkaya, "Aristoteles'te Adalet Kavramı", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 2, Sayı: 6, 628-633, s. 628.

kendi kişisel menfaat ve inançlarına, ait oldukları toplumun, sosyal grubun ve zümrelerin yararına ve kişilerin karakter ve mizacına farklılık göstermektedir<sup>134</sup>. Adalet algısı yüzyıllara ya da kişilere göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Adalet kavramının eşitlikle de ilgisi bulunmaktadır.

Adalet teriminin a priori (önsel, deneyden bağımsız) olduğu farz edilirse, bunun eşitlik düşüncesiyle ilişkili olduğunu da kabullenmek gerekir. Bununla beraber adalet düşüncesiyle beraber değerlendirilen eşitliğin kesin bir niteliği bulunmadığı ortadadır. Çünkü hukuksal boyutta vatandaş ile yabancı, reşit olan ile reşit olmayanın farklı hukuki statülerde yer aldığı görülmektedir. Bu şekilde koşulların durumuna göre külfetlerin ve nimetlerin farklılığı adaletin bir gerekliliği olarak meydana gelmektedir. Değişik hallerde bulunanlara farklı bir şekilde muamele edilmesi eşitlik ilkesine aykırı kabul edilmektedir. Örnek vermek gerekirse vergi yükümlülüğü açısından evli olup olmamasına göre eşit muamelede bulunulmayabilir. Eşitlik uygulaması, eşitlik ile ilgili istisnalarına da dikkat edilmesini gerektirmektedir. Benzer hallerde benzer uygulamanın gerçekleştirilme isteği adalet hakkında hem uygulayıcıların hem de düşünürlerin dikkatini çekmiştir. Bunun sebebi ise, benzer hallerde farklı uygulamaların yapılması insanlarda adaletin gereği gibi yerine getirilmediği ya da amacına erişemediği kanısını uyandırmasıdır<sup>135</sup>.

### 2.1.2. Adaletin Önemi

Temelinde bilgelik sevgisi yer alan felsefi düşünce yönünden adalet genelde eşitlik terimi ile beraber değerlendirilmekte ve bu yüzden kıyaslamada bulunmaktadır. Eşit şartlar altında herkese eşit bir şekilde hak ve özgürlüklerini yaşama olanağının tanınması adalet düşüncesi açısından bir okuma yapıldığı zaman acaba hakkaniyet içeren ve doğru bir yaklaşım görülebilir mi? Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse eşit olan her şey adil olmamakta, savından hareket edildiğinde bir hak ve özgürlüğün ya da sosyal hayata ait olan bir olgunun pay edilmesi, ondan yararlanılması, onun tüketilmesi yönünden her bir kişiye ya da topluluğa eşit şartların meydana getirilmesi adalet terimine önemli derecede aykırı olan bir durumun meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu bakımdan bireysel ve toplumsal yaklaşımlar açısından eşitlik neticesinin bulunduğu her uygulamanın adaletli bir sonuca ulaşamayacağı ortadadır. Hazır konusu açılmışken tam da bu duruma ilişkin

<sup>134</sup> Ertuna Kara, "Adalet Bir Toplum İçin Neden Gereklidir?", 2017, s. 1, <http://www.hukukiha.ber.net/makale/adalet-bir-toplum-icin-neden-gereklidir-h89167.html> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).

<sup>135</sup> Adnan Güriz, *Adalet Kavramının Belirsizliği*, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, İstanbul, 2001, s. 15.



somut yaşama ilişkin sık sık görülen bir örnek vermek gerekirse; Örneğin, işçi-işveren münasebetinde tam manasıyla bir karşılıklılık ve eşitlik durumunun sağlanması her zaman işçinin aleyhine gerçekleşecektir. Güçlü olan karşısında zayıf olanın yasalar sayesinde denk bir hale getirilmesi adalet duygusuna zarar vermeyeceği gibi onu güçlü kılacaktır. Çünkü adalet belirli bir güç topluluğunun eline bırakılmayacak derecede önemli bir düşüncedir. Adalet genelde güçlü olanın elinde, gücün menfaatini takip eden bir zulme doğru gider. Uzun zamandan beri filozoflar, adaletin sağlanması ve adalet düşüncesi hakkında düşündüler ve sözler meydana getirdiler. İyi de yaptılar. Çünkü değer anlamında adalet, hukukçu olandan filozof olanına, sokaktaki işsizden ta devlet başkanlarına varıncaya kadar herkesin problemidir. Kimisi bunu daha sistematik düşünce adabıyla tartışmayı yeğlerken kimisi de kahve adabını tercih eder. Her ne şekilde olursa olsun adalet insanlık birikiminin sahip çıkması gereken ve vazgeçemeyeceği bir düşüncedir. Bunun hakkında konuşmak hukukçuların tekeli altında da bulunmamaktadır<sup>136</sup>. Adalet ve eşitlik farklı kavramlar olmakla birlikte adalet içinde eşitlik olunca adalet tam yerini bulmaktadır. Adalet küçükten büyüğe, fakirden zengine her türlü insanın koruması ve sahip çıkması gereken düşünüş şekli olmaktadır.

### **2.1.3. Adaletin Unsurları**

Adalet teriminin diğer ögesi rasyonelliktir. Rasyonellik, kişiye uygulanacak uygulamanın belirli kurullarla önceden tespit edilmesi ve kişinin keyfi bir uygulamaya maruz kalmaması anlamına gelmektedir. Bu sebeple adaletli uygulamanın özünde, rasyonel ve düzenli uygulamanın varlığın söz edilebilir. Duygusal ve sübjektif uygulama ise adalet ile örtüşmemektedir. Şu durumda hukuk kurullarının objektif bir şekilde uygulanmasıyla adalet arasında bir paralellik bulunmaktadır. Düzenli ve rasyonel uygulama, adalet kavramının yalnızca şekli ögesi değil, ancak adalet kavramının maddi çerçevesiyle ilgili olmaktadır<sup>137</sup>. Adalette rasyonellik keyfi uygulamaları önlemekte fakat adaletin maddi boyutunu kapsamaktadır.

## **2.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Adalet kavramı, temelinde hukuk kurullarına uymak anlamını içermektedir. Adalet diğer taraftan insanın toplum içerisindeki davranışıyla alakalı olduğu için din ve ahlak kurullarıyla da ilişkili olmaktadır. Eşitlik, hak ve adalet gibi esas kavramlar insanlık var olduğundan beri zihinlerde yer almaktadır. İnsanı, diğer canlılardan ayıran

---

<sup>136</sup> Kara, a.g.e., s. 2.

<sup>137</sup> Güriz, a.g.e., s. 16.

düşünme yeteneği ve gelişen olayların arasında mantıklı bağ kurma özellikleri sayılmaktadır. İnsan, çıkarımda bulunabilme ve kıyas yapabilme becerisi sayesinde günlük hayatında içerisinde bulunduğu çeşitli durumlarda adil olunmasını istemektedir<sup>138</sup>.

Örgütsel adalet ile ilgili kavramlar başlığı altında; yasalar aracılığıyla elde edilmiş olan bütün hakların herkes tarafından kabullenilmesini ifade eden örgütsel adalet kavramı, işletmede çalışan bireylerin işletmeye ve yöneticilere yönelik sergilemiş olduğu davranışlarını ortaya koyan etkileşimsel adalet kavramı, çalışanların kararlara dahil edildiği işlemsel adalet kavramı ile dağıtım adaleti kavramları üzerinde durulacaktır.

### 2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramı Türk Dil Kurumu'nda adalet, yasalar aracılığıyla elde edilen hakların herkes tarafından kullanılabilmesinin sağlanması olarak ifade edilmektedir. Örgütler, insanlar aracılığıyla meydana getirilen kurumlardır. Örgüt, yer aldığı toplumun küçük bir örneğini teşkil etmektedir. Bir örgütün devamlılığını sağlayan şey, belli amaçlar çerçevesinde bir çatı altında toplanan bireylerdir. Birlikten kuvvet doğar atasözünden hareketle işlerin beraber yapılmasıyla daha iyi neticeler verdiği bilinmektedir. Örgütler bu sayede önemli bir kavram halini almışlardır. Örgüt; bireylerin siyasal, sosyal, ekonomik, dini, biyolojik, fiziksel gibi gereksinimlerini gidermek, belli hedefler meydana getirmek ve bu hedefleri gerçekleştirmek adına bir araya gelen insan gruplarıdır. Söz konusu kavram ile alakalı pek çok filozof farklı açıklamalarda bulunmuşlardır. Platon adaleti toplumdaki düzenin sağlanmasında bir araç, bir erdem olarak görmekte ve mutlak eşitliği benimsemektedir. Platon adaleti, herkesin kendi payına düşeni yapması ve kendi payına sahip çıkması olarak ifade etmiştir<sup>139</sup>. Örgütsel adalet işletmelerde bulunan kişilerin karşılaştıkları olgu ve olaylardan yola çıkarak oluşturdukları algılar olmaktadır.

Adalet kavramı önceleri felsefenin uğraş alanı olmuştur. Daha sonra ise sosyal bilimlerin diğer alanlarında kendine yer bulmuştur. Adalet, bugünün istikrarsız dünyasının birçok alanında giderek önem kazanan bir konudur. Dünya kaynaklarının giderek azaldığı göz önünde bulundurulduğunda, adalet konusunun toplumlar, gruplar

---

<sup>138</sup> Abidin Dağlı vd., "İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet", *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 3, 1-20, s. 2.

<sup>139</sup> Necmettin Cihangiroğlu ve Ali Yılmaz, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 19, 194-213, s. 197.

ve örgütler için öneminin arttığını görmekteyiz. Fiziksel kaynakların yanı sıra, sembolik ve toplumsal kaynakların tahsisinde de yaşanan dengesizliklerle ilgili tartışmalar eğitim, ekonomi, aile ve din gibi kurumsal alanlar içinde daha yaygın hale gelmiştir. Örgütsel adalet kavramının gün geçtikçe önemi daha da artmaktadır. İşletmelerde çalışanlara etik davranılması da örgütsel adaletle ilgili bir durum olmaktadır.

Adalet kavramının felsefe biliminin alanının uğraşı olduğu öncelerden beri bilinmektedir. Sosyal bilimlerin farklı sahalarında adalet kavramı kendine yer edinmiştir. Adalet kavramı, küresel dünyanın bugün istikrarsız gidişatında birçok alanda önem kazanmaktadır. Dünyanın kaynaklarının gittikçe azaldığının bilinmesine karşı adalet konusu tüm toplumlar, işletmeler için önemini artırmaktadır. Fiziki kaynaklardan ziyade toplumsal ve sembolik kaynaklarının elde edilmesinde tartışmalar meydana gelmektedir. Eğitim, aile, ekonomi ve dini gibi kuruma ait alanlar içerisinde tartışmalar ile daha çok karşılaşılmaktadır<sup>140</sup>.

### **2.2.2. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet çalışanların yöneticilere ve örgüte karşı olan davranışlarını tespit etmektedir. Yönetimin çalışanlarına karşı saygı göstermediği takdirde, kararlar hakkında onlara danışılmadığında ve yetersiz açıklamalar yapıldığında kendilerini kötü bir durumda hissederler. Performansları düşer ve tutumlarında değişiklik meydana gelir. Örgüte ait olma duygusunun zayıflamasına neden olur. Bu durumda çalışanlar örgütsel koşulların daha iyi olduğu diğer örgütlere gitme isteği sonucu yaratacaktır<sup>141</sup>.

Tepkisel yönden mevcut konu ve sorularla, etkileşimsel liderlik alakadar olmaktadır. Gerekli araçlarla motivasyonu sağlamak, izleyicilerin beklentileri ile karşılıklı gerçekleştirilen alışverişler içinde durumsal etkenleri doğru olarak ifade etmek, etkili olan etkileşimci özelliğe sahip liderlerin niteliklerinden sayılmaktadır. Etkileşimsel liderliği kabullenen yöneticilerin, çalışanların yürüttüğü faaliyetleri daha verimli kılmak maksadıyla iş yapmayı ya da yaptırmayı seçmektedirler. Etkileşimsel liderliği kabullenen yöneticiler, çalışanların yenilikçi yönlerini ve yaratıcılıklarıyla daha çok ilgilenmektedirler. İş merkezine alan liderler ise alt kademelerde yer alan çalışanların tutum veya değerleriyle ilgilenmemektedirler. Yöneticilerin daha çok

---

<sup>140</sup> Dağlı vd., a.g.e., s. 2.

<sup>141</sup> Cihangiroğlu ve Yılmaz, a.g.e., s. 199.

ilgilendikleri alanlar iş tanımlarının ihtiyaç duyduğu gelişme, motivasyon ve istihdam edilen çalışanların etkin olup olmamaları üzerinde odaklanmaktadır<sup>142</sup>. İşletmelerde, etkileşimsel adalet yönetici ile çalışanlar arasında olan etkileşimi, etkileşimsel liderler ise çalışanların faaliyetlerini dikkate almaktadır.

Etkileşimsel adalet kavramı, çalışan bireylerin işletme içerisinde karşılıklı davranışların özelliği ile ilgilenmektedir. Etkileşimsel adalet bireylerarası ilişkinin adilliğe odaklanması ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmede kararların alınma süreçlerinin çalışanlara açıkça ifade edilmesi olarak da etkileşimsel adalet kavramı ele alınmaktadır. Çalışanlar ve yöneticilerin arasında gelişen ilişki ve alınan kararların ifade edilmesi şeklinde etkileşimsel adalet tanımlanmaktadır<sup>143</sup>.

### 2.2.3. İşlemsel Adalet

Örgütlerde çalışanların hem çabalarının karşılıklarını almalarında hem de performanslarının yükseltilebilmelerinde örgüt aracılığıyla sağlanan maddi olanaklar kadar bu olanakların adil bir şekilde yerine getirilmesiyle de çalışanlara güven verdiği unutulmaması gerekmektedir. Kararlara dahil edilmeleri sağlanarak, kendilerine değer atfedildiğini göstermek gerekir. Habersiz bir şekilde alınan kararların adaletsizlik ortaya çıkacağı düşünüldüğünde, çalışanlar ile yöneticiler arasında oluşturulan sağlıklı iletişimin güven ortamı yaratacağı açıktır. Bankacılık sektörü ele alındığında müşterilere daha kaliteli hizmet verebilmek rekabet koşullarında önem arz ettiğinden, örgüte olan bağlılığın artırılmasıyla banka çalışanları, müşterilerle daha iyi ilişkiler ortaya çıkmasına sebep olabileceklerdir. Bunun sonucunda, çalışanların çıkarları ile örgüt çıkarlarının ortak paydalarda bir araya gelmesiyle meydana gelebilecek bir durum söz konusudur. Müşterilerden memnuniyet anketleri uygulayan geri dönüşümler, çalışanların performansları ile karşılaştırılabileceği gibi bağlılığın gerçekleştirilmesi içinde değerlendirilebilir. Adaletli bir örgüt ortamı yaratmayı başaran yöneticiler, bunu uzun dönemde bir strateji ve politika haline getirmeleri gerekmektedir. Adalet düşüncesiyle aradığı ortamı elde eden daha uzun süreyle örgüt üyeliğini sürdürecektir ve bu üyeliği de isteyerek devam ettirecektir<sup>144</sup>. İşlemsel adaletle birlikte çalışanlar kararlara dahil olmakta; bu durum ise çalışanların performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

---

<sup>142</sup> Karabay, a.g.e., s. 73.

<sup>143</sup> Dağlı vd., a.g.e., s. 7.

<sup>144</sup> Cenk Aksoy, "Çalışanların Adalet Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektörü Açısından Araştırılması", *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 2, 43-51, s. 49.

#### 2.2.4. Dağıtım Adaleti

Dworkin'e göre dağıtıcı adaletin sivil özgürlükler ile ilişkili olan adalet prensiplerini, tek bir haktan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Hakların olduğu derecede adaletin de temel taşı sayılan bu hak saygı ve eşit ilgi görme hakkı olduğunu ifade etmektedir. Bu prensip gereği her bir vatandaşın menfaatine aynı sempati ile yaklaşılmalı ve bir grubun veya kişinin idealleri onları kabullenmeyenlere zorla benimsetilmemesi gerekmektedir. Başka bir şekilde söylemek gerekirse, devletin vazifesi bütün bireylere, bütün gruplara, bütün baskı ve menfaat gruplarına özgür ve eşit bir hareket sahası sağlamaktır. Onlar özgür bir şekilde örgütlenecek, özgür olarak düşünce ve inançlarını açıklayacak, özgür bir şekilde hak ve menfaatlerini talep edeceklerdir. Böyle bir durumda çalışan emekçinin örgütlenmesiyle hak mücadelesi gerçekleştirilebilir. Gerçek bir eşitlik ve özgürlük ikliminde çıkar çatışmalarında daha dengeli, sömürünün asgari seviyede olduğu bir düzlemi elde etmek daha kolay görünmektedir<sup>145</sup>.

#### 2.3. ÖRGÜTSEL ADALET MODELLERİ

Örgütsel adalet modelinin, işletme çalışanları ve diğer işletmelerin performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir. Adalet, işlevsel açıdan yüksek seviyede olan ve çalışanları kendi alanında uzmanlaştıran sağlık kurumları için de önem taşımaktadır. İşletmelerin örgütsel adalet algıları gereği, belirlenen uygulama ve yöntemlerle çalışanlarına adil davranması gerekmektedir. Örgütsel adalet modelinde işletme çalışanı üzerinde; işletmeye olan bağlılığı, işin tatmin amacını ve örgütsel sonucu doğrudan etkilemektedir. Örgütsel adalet modellerinin amacı ise; çalışanların adalet algısının ne şekilde olduğunu ve hangi süreçlerden geçtiğini açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel adalet, işletme çalışanlarının neden örgütsel adaletle ilgilendiğinin cevabını aramaktadır. Bundan dolayı, ilk olarak, işletmenin tamamen ekonomik çıkarına yönelik faaliyet gösteren araçsal modeller veya çıkar modeli oluşturulabilir. Diğer model ise bulunduğu gruplar içerisinde kimliklerini ispatlayabilmek için oluşturulan grup değeri modelleri ya da ilişkisel modellerden meydana gelmektedir<sup>146</sup>.

Örgütsel adalet modelini ortaya çıkaran teoriler; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinden oluşmaktadır. Dağıtım adaleti; örgütsel adaletin

---

<sup>145</sup> Kara, a.g.e. s. 3.

<sup>146</sup> Bayram Şahin ve Serap Taşkaya, "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2010, Cilt: 13, Say: 2, 85-114, s. 87.

dağıtım kararlarının verilmesini sağlamakta, prosedür adaleti; dağıtım zamanı kullanılan yöntemi içermektedir. Örgütsel adalet modellerinin içinde bulunan etkileşim adaleti ise çalışanlar arası ilişkileri öne çıkartmaktadır. Örgütsel adalet alanında oluşan çalışma kökünün sosyal psikoloji çalışmasına dayandığı bilinmektedir. Adalet modeli kapsamında çalışma yapan sosyal bilim teorisyenleri örgütsel adaleti; Göreli Yoksunluk Teorisi ve Eşitlik Teorisi olarak açıklamaktadır. Ancak, ilerleyen zaman içerisinde var olan bu teorilerde de bazı eksikliklerin olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan süreç adaletinin kavramsallaşması adına süreç adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki ayrımların da giderilmesi gerekmektedir<sup>147</sup>.

### 2.3.1. Adalet Algısı Modeli

Adalet algısı modelinde; adil sistemler kurularak, uygulanan kuralların tüm çalışanlarca adaletli bir şekilde algılanması için düzenlemeler geliştirilmektedir. Adalet algısının artırılabilmesi için işletme çalışanlarından hak edenlerin hak ettiği değerleri alabileceklerini bilmesi gerekmektedir. İşletmelerde haksız bir adalet algısı varsa önüne geçilmesi, kaynakların, ödüllerin ve cezaların adaletli olarak dağıtılması sağlanmalıdır. Adalet algısı modelinde işletme çalışanlarının da yöneticilerin vermiş oldukları kararlara katılım sağlaması önem taşımaktadır. Adalet konusunda sağlık çalışanlarının durumuna bakıldığında ise dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının düşük seviyede olduğu düşünülmektedir. İşletme yöneticilerinin işlemsel ve dağıtımsal adalet algısını etkileyebilen faktörlere daha çok dikkat etmesi gerekmektedir. Adalet algısı modelinin güçlendirilebilmesi için gerekli olan tüm çabaların gösterilmesi işletme verimi açısından büyük önem taşımaktadır. Böylece adalet algısı modeli, işletme çalışanları ile ilgili yapısal eşitlik modelinin kullanılması durumunda önemli katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı da çalışanlar, yapılan davranışların adaletli olarak yapılıp yapılmadığı hususunda yargıya varmakta ve işletmeye karşı bir tutum geliştirebilmektedir<sup>148</sup>.

Çevresel faktörler dikkate alındığında, örgütsel adalet algısı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bunun tam aksi olarak örgütsel adaleti olumsuz yönde etkileyen tükenmişliğin, birden fazla faktörle etkileşim halinde olduğu bilinmektedir. Tükenmişliği etkileyen söz konusu örgütsel faktörleri; örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının oluşturduğu bilinmektedir. İşletme yöneticileri tükenmişliği önleyebilmek için adalet algısı modeli bağlamında değişik yöntemler

---

<sup>147</sup> Öykü İyigün, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Yıl: 11, Cilt: 1, Sayı: 21, 49-64, s. 57.

<sup>148</sup> Şahin ve Taşkaya, a.g.e., s. 109.

geliştirmektedir. Bireylerin algılamış olduğu adalet modeli ile ilgili çalışanların işletmeye olan bağlılığı, amirlerine güven duymalarını gerektirmektedir. Ayrıca; ücretlerin yeterliliği, performans değerlendirmelerinin yüksekliği ve tükenmişlik duygusunun varlığı adalet modelini etkileyebilmektedir<sup>149</sup>.

Adalet algısı modelinin, işletme çalışanları üzerinde önemli bir güdüleyici rol oynadığı bilinmektedir. Çalışan bireylerin, kendilerine adaletli bir şekilde davranılmadığı hissine kapılması işletmeye yönelik olumsuz davranışlara sebep olmaktadır. Adaletin sağlanamadığı durumlarda ise işletme çalışanlarında kopmalar meydana gelmektedir. Adalet algısı modelinin sağlanamaması durumunda ise olumsuz iş sonuçlarının meydana geldiği yargısına ulaşılmaktadır. Adil örgütsel uygulamalar, işletme çalışanlarının kendisini, işletmeler ile özdeşleştirmesini sağlamaktadır. İşletmeleri ile özdeşleşmiş olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık olarak isimlendirilebilen, istekli ve gönüllü davranışlar sergilediği görülmektedir<sup>150</sup>.

### 2.3.2. Kişisel Çıkar Modeli

Kişisel Çıkar Modeli, işletmelerde algılanan prosedür, adalet düzeyini etkileyen teorilerin temelini oluşturmakta ve araçsal çıkar modeli olarak da kullanılmaktadır. Çalışanların birbiriyle olan etkileşimleri sırasında, çalışanlar kişisel kazanımlarını yüksek tutmaya çalışmaktadır. İşletmede algılanan adalet modelinin maksimum seviyede oluşabilmesi için çalışana, süreçlerin kontrol edilmesi imkânını tanınmaktadır. Böylece, adaletin sağlanması ve çalışanların arzuladığı sonucu alabilmesi için süreç üzerinde kontrolün vurgulanması gerekir. Kişisel Çıkar Modeli adaletin sadece çalışanların bireysel davranışları ile olan ilişkisini açıklaması nedeniyle eleştirilmektedir. Kişisel çıkar teorisine göre, insanların kazanımlarını maksimize edebilmesi için alınan kararların kontrol edilmesi gerekmektedir. Bireylerin grup içerisindeki kazanımlarının elde edilebilmesi için diğer çalışanlarla iş birliği yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. Kişisel çıkar modelinin işin içerisine katılması durumunda odak noktasının, karar kontrol aşamasından süreç kontrollerine kaydığı

---

<sup>149</sup> Cem Harun Meydan vd., "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Sayı: 57, 175-200, s. 176.

<sup>150</sup> Melek Çetinkaya ve Sevcan Çimenci, "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt: 12, Sayı: 23, 237-287, s. 269.

görülmektedir. Süreçlerin istenen sonuca ya da prosedür adalet düzeyine ulaşması konusunda kişisel çıkar modeli olarak kullanılabilir<sup>151</sup>.

Ahlaki değerlere, iş ahlakına ve etik değerlere sahip olan işletmelerin stratejik olarak pek çok avantaj sağladığı görülmektedir. Performans seviyesi yüksek olan çalışma ortamlarının oluşturulması hem yönetime güven duyulmasını sağlanmakta hem de rekabet ortamı oluşturmaktadır. Örgütsel adalet ve algı modellerinin işlevsel olarak etkin durumda olması; işletmelerde maliyet daha da azalmakta, müşteri bağlılıkları ise artmaktadır. Ayrıca; kişisel çıkar modeli ile işletmelerde adaletin sağlanması nedeniyle çalışanların verimliliği artmakta ve risklerin minimize edilmesi sağlanmaktadır. Yöneticilerin dürüst, ahlaklı, güvenilir, tutarlı olması çalışanların motivasyonunu artırmakta ve işin yüksek kalitede yapılmasına olanak tanımaktadır.

### 2.3.3. Grup Değer Modeli

Grup Değeri Modeli'ne göre kişiler gruplar ile aralarında uzun süreli bir ilişkinin olmasına değer vermektedirler. İşlemsel adaletin, çalışanlar yönünden önemli bir olgu olarak görülmesindeki nedenlerden biri, Grup-Değer Modeli'nde yer almaktadır. Bu modelin asıl inancı; insanların sosyal varlık oldukları ve sosyal grup üyeliğinde önemli psikolojik ödülleri meydana getirdiği yönündedir. İşlemsel adalet ile ilgili bir başka yaklaşım da Tyler'in Kendilik İlgisi Modeli'dir. Bu yüzden kişiler, kendilerini ilgilendiren sonuçlara verdikleri önemden dolayı süreçleri kontrol altına almayı önemsemektedirler<sup>152</sup>. Grup Değer modelinde bireylerin gruplarla uzun süreli ilişkiler kurması önem taşımaktadır. İşlemsel adaletin çalışanlar için önemli olmasının nedenlerinden biri grup değer modeli olmaktadır.

### 2.3.4. Bilişsel Yönelme Modeli

Bilişsel yönelme modellerinin kavramsal modellerden etkilendiği bilinmektedir. Anlam belirleme yönünden kolaylığın sağlanması için bir takım semantik yani anlamca bilişsel veri modellerinden yararlanılabilir. Bilindiği üzere yazılım geliştirme sistemleri, veriler ile bu veriler üzerinde gerçekleştirilmeye çalışılan süreçler olarak ayrılmaktadır. Bilişsel yönelme modelinin geliştirilmesi esnasında problemin ayrıştırılabilmesi süreç ya da veri unsurunun önemine göre gerçekleştirilmektedir.

---

<sup>151</sup> Adnan Demircan ve Murat Akgündüz, "H. Risalet Dönemi Ma'ayış (Ekonomi)", **Çeşitli Yönleriyle İslam Medeniyeti**, 1. Baskı, Siyer Yayınları, İstanbul, 2017, s. 816.

<sup>152</sup> Zeynep Altan, "Bilgi Tabanlı Bir Yönetim Sisteminde Kavramsal Modellemenin Önemi", **İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik-Elektronik Dergisi**, 2001-2002, Cilt: 1, Sayı: 1, 143-147, s. 147.



Bilişsel yönelme modeli içerisinde varlıkların bir simgelemeye tabi tutulmasını destekleyen veri modelleri, mevcut olan nesnelere yönelik veri tabanları arasındaki ilişkileri temsil etmektedir. Bu modellerle birçok kavram açısından soyut özellik tanımlaması yapılması güç olmaktadır. Kavramın tanımlamasının yeterli özelliklerle sınırlandırılmadığı model, prototip bir kavram modeli, eğer kavram soyut özet şeklinde değil de bir takım örneklerle tanımlanmışsa örnek bir kavram modelini oluşturmaktadır<sup>153</sup>.

## 2.4. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI

İşletmesine bağlı ve güvenen personellerin gelişmesinde esas yapıtaşı olan kavramın adalet olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı, işletmelerin, hedeflerine ulaşması için insan faktörüne önem vermesi gerekmektedir. Böylece, işletmeler için önemli bir değer gibi görülen çalışana, yatırım yaparak çalışanın işletmede kalmasını sağlamaktadır. Bundan ötürü, çalışanın etkinliğini arttırmaya yönelik işletmeye olan bağlılık ve işe duyulan güven seviyesinin artırılması gerekmektedir. Çalışanın işletmesine bağlanması ve güven duyması için, işletmenin bütün çalışanlara karşı adil davrandığına dair inançlarının olması önem taşımaktadır. Adaletli çalışma ortamlarında çalışan, daha çok verimli çalışmakta böylece, işletmenin karlılığı artış göstermektedir<sup>154</sup>.

Dolayısıyla bu kısımda; tepkisel (reaktif) içerik teorileri, tedbiri (proaktif) içerik kuramı, tedbiri (proaktif) süreç kuramı ve tepkisel (reaktif) süreç teorisi ele alınmıştır.

### 2.4.1. Tepkisel (Reaktif) İçerik Teorileri

Örgütsel adalet; örgütün içinde ücretlerin, cezaların, ödüllerin ve terfilerin ne şekilde yapılacağı, kararların neye göre alındığının çalışanlar tarafından anlaşılması biçimi olarak tarif edilmektedir. Reaktif-kavram teorileri, çalışanların yanlış davranışlara karşı verdikleri tepki üzerine odaklanan kavramsal adalet teorilerine denilmektedir. Homans'ın "Dağıtım Adalet Teorisi"(1961), Adams'ın "Eşitlik Teorisi"(1965), Walster'in ve Berscheid'in "Eşitlik Teorisi" (1973) uyarlamaları ve Crosby'nin "Göreceli Yoksunluk Teorisi" gösterilebilir. Örgütlerin içinde uygulanan birinci sosyal adalet teorilerinden olan teorilerde, adalet ilkelerinin özellikle örgütlerin içinde değil genel açıdan toplumsal etkileşimin içinde test edilmesiyle türetilmektedir. Çalışanların haksız durumlara karşı bir takım olumsuz davranışlar sergileyerek tepki

<sup>153</sup> Altan, a.g.e., s. 143.

<sup>154</sup> Cenk Aksoy vd., "Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması, Örgütsel Adalet", *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, 19-32, s. 19.

göstereceklerini açık açık ifade edebilir. Çalışanları reaktif kavram teorilerinin içerisinde nitelendiren bu bakıştır. İfade edilen teoriler çalışan bireylerin, kaynakların ve ödüllerin adaletsiz dağıtımı karşısında gösterdikleri tepkiye dikkat çekmektedirler<sup>155</sup>.

#### 2.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams'ın geliştirdiği kuram, insanın icraatları karşılığında benzeriyle sosyal açıdan adil bir şekilde ödüllendirilmesine ve motive edilmesine dayalı olmaktadır. Çalışan işletmeye katkıları neticesinde aldığı ödüllerin, benzer katkıda bulunan başka çalışana verilmiş olan ödüllere eşit olduğunu düşünmektedir. Her iki çalışan da verilen ödüllerin eşit olması halinde yönetici muamelesini eşit bulup motive olmaktadır. Çalışanlar, yönetime göre yapılmış olan işlemin eşitliğini ve adillliğini katlandıkları zorlukların neticelerinin oranına göre değerlendirmektedir. Adil ve eşit muamele görmediği düşüncesinde olan birey, girdilerini azaltma veya çıktılarını artırma çabasına girmektedir. Bireyin algısındaki eşitsizlik bazen başka şekillerde de telafi edilme yoluna gitmektedir. İşletmede çalışan tarafından algılanan adaletsizlik veya eşitsizlik kişileri harekete geçiren gerilimli eylemlere yönlendirmektedir. Eşitsizliği giderme veya azaltmada girdilerin değişimi, algıda çarpıtma, sonuçların değişimi, sapmasına ve işi bırakma gibi davranışlara neden olmaktadır<sup>156</sup>.

Eşitlik kuramının niteliğine göre, çalışanların eğitim, deneyim ve emek işlerine girdi olarak getirmektedir. Yapılan işin neticesinde terfi ve ödeme gibi çıktıları almaktadır. Çalışanın yerine getirdiği iş, sağlamış olduğu kazanımla karşılaştırıldığı zaman hesaplanan oran eşitsizliği belirlemeye yardımcı olmaktadır<sup>157</sup>.

Adams'ın eşitlik teorisinin kapsamına göre açıklanan örgütsel adalet, çalışanların işletmeye karşı eşitlik ve eşitsizlik algısını ifade etmektedir. Adams'e göre kavram, kişinin elde etmiş olduğu başarı ile tatmin duygusunun arasındaki ilişkiyi de barındırmaktadır. Kişi, kazanımlarını farklı işletmelerdeki benzer durumda olan kişilerle de kıyaslamaktadır. Kıyaslama göre kişi, eşitsizlikle karşılaştığı sonucuna varırsa işletmeye yönelik çabasını azaltıp, bazen işletmeden ayrılmayı seçmektedir. Bunun yanı sıra eşitliğin bulunduğu durumlarda ise kişi, verimli şekilde görevlerini

---

<sup>155</sup> Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 1, 67-92, s. 69.

<sup>156</sup> Mehmet Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2015, s. 67.

<sup>157</sup> Vedat Bal, "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 1-9, s. 2.

sürdürmektedir. Yaklaşımına göre ele alınan örgütsel adalet kişinin işletmedeki uygulamaya yönelik adalet algısını ifade etmektedir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik arayışı içinde öne çıkan örgütsel adalet, işletmenin önemli değerlerinden biri olan beşerî sermaye yönetimiyle ilişkili olmaktadır. Çağdaş yönetim fikri, çalışanların motivasyonunu, kişi-işletme hedeflerinin uyumunu ve yaratılan örgütsel sinerji, örgütsel adaleti vurgulamaktadır<sup>158</sup>.

#### 2.4.1.2. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımını, dağıtım kararının belirlenme süreçlerini ve bu sürecin işleyişi ile alakalı kişilerarası normları barındırmaktadır. Bununla beraber örgütsel adalet kavramında 3 farklı boyut yer almaktadır. Dağıtım adaletinin, süreç adaletiyle etkileşim halinde olan adalet kavramı olduğu bilinmektedir. Dağıtım adaleti; çalışanın ücretlere ve terfilere yönelik olan eşitlik anlayışını ifade etmektedir. Dağıtım adaleti, yönetim kazançlarının dağıtımıyla ilgili alınan kararların adalete uygunluğu ile ilişkilendirilmesini nitelemektedir. Çalışanın sergilemiş olduğu performans karşılığında, mevcut kazanımlarını diğer çalışanın katkı ve kazanımıyla kıyaslaması dağıtım adaleti algısını oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti, kişinin kazançlarına odaklanmasından dolayı duygusal, davranışsal ve bilişsel temeller barındırmaktadır. İşletmede dağıtım adaletinin bulunmaması kişinin motivasyonunu ve çalışan verimliliğini olumsuz etkilemektedir<sup>159</sup>.

Örgütsel adalet süreci ile ilgili ilk çalışmaların genel olarak dağıtım adaleti ile ilgili olduğu bilinmektedir. Hakkaniyet kuramı doğrultusunda geliştirilen dağıtım adaleti teorisi, bireyin elde ettiği ödülleri adil biçimde dağıtımına göre almasını ifade etmektedir. Çalışma, performans ve sunulan çıktılar değerlendirilerek elde edilen maddi ve maddi boyutu olmayan ödülün adil dağıtılmadığına inanırsa, çalışanın adalet algısı olumsuz etkilenmektedir. Dağıtım adaletini eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaç olarak üç etmen dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Etmenler şu şekilde açıklanmaktadır<sup>160</sup>:

1. Hakkaniyet; ödüller ve kazanımların çalışanın işletmeye yaptığı yatırıma göre dağıtılmasını ve çalışanın çabası ile uyumlu olmasını içermektedir.

---

<sup>158</sup> Bilal Çankırı ve Deniz Palalar Alkan, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2018, Cilt: 10, Sayı: 3, 929-949, s. 933.

<sup>159</sup> Çankırı ve Alkan, a.g.e., s. 933.

<sup>160</sup> Gülbeniz Akduman vd., "Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-13, ss.1-2.

2. Eşitlik; çalışanın emeğine bakılmaksızın eşit biçimde yapılmasını ve ödüllendirme sırasında herkesin eşit olanaklara sahip olmasını ifade etmektedir.

3. İhtiyaç; ödül ve elde edilen kazanım, çalışanların ihtiyaçlarına veya mutluluk durumuna göre dağıtılmasını kastetmektedir.

#### **2.4.1.3. Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Kuramı**

Göreceli Mahrumiyet Teorisi, belli ödül dağıtım kalıplarının çalışanın belli toplumsal karşılaştırma yapmaya iteceğini ve sonunda mahrumiyet duygusuna yol açacağını ifade etmektedir. Bununla beraber, sonuç olarak depresyon, şiddetli isyan patlaması gibi değişen bir sürü reaksiyon ortaya çıkabilir. Çalışan yalnızca elde ettiğinden daha iyi sonuç hak ettiğini düşündüğü zaman küskün olabilmektedir. Küskünlük durumu ise; hata veya incitme şeklinde görülen olgulara karşı yöneltilen memnuniyetsizlik olup, sosyal hedeflere karşı öfke barındırmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerde uygulanmakta olan öncü toplumsal adalet kuramlarından olan bu teoride, adalet ilkeleri özellikle toplumsal etkileşimlerde test edilerek türetilmiştir. Göreceli Mahrumiyet Teorisi, eşitliklerden faydalanamayan bireyin yaşadığı durumları açıklayan bir kuram olmaktadır. Mahrumiyet kavramı; bir tutumu, memnuniyetsizliği veya adaletsizliği ifade etmektedir. Örgütsel çalışmada yer alan adalet algısına göre Göreceli Mahrumiyet Teorisi, gün geçtikçe popüler duruma gelmektedir<sup>161</sup>.

#### **2.4.3.4. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Kuramı Versiyonları**

Berscheid'in ve Walster eşitlik teorisi, dört ana varsayım üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan ilki çalışanların, elde etmiş oldukları ödülleri maksimum düzeye çıkarmak için çalışacaklardır. İkincisi, üyelerinin arasında ücretleri ve ödülleri eşit bir şekilde pay edebilmek için onaylanmış yöntemler geliştirerek, ortak olan ödülleri maksimize edebilmektedirler. Üçüncü olarak, çalışanların kendi aralarında eşitlikten uzak olan ilişkilerin içerisine girdiklerinin farkına vardıkları anda stres yaşayabilmektedirler. Son olarak dördüncü varsayım ise, çalışanların eşitlikten uzak olan ilişkilerin içerisine düştüklerinde, eşitliği tekrar kurmak isteyerek, stresten kurtulmanın yollarını ararlar. İşyerindeki eşitlik ortamını yeniden kurmak amacıyla ya çalışanın kendisinin elde ettiği avantajları veya girdileri değiştirerek asıl olan eşitlik elde edilebilmekte veya çalışanların kendi algılamalarına farklı manalar vererek psikolojik açıdan eşitlik sağlanılabilmektedir. İşletmelerin üzerinde mühim etkilerinin olduğu eşitlik anlayışları, çalışanların hal ve davranışlarına şekil vermektedir. Olumlu örgütsel eşitlik algısına sahip olan çalışanların, organizasyon içerisinde daha başarılı,

---

<sup>161</sup> İçerli, a.g.e., s. 77.

verimli, mutluluk duydukları, performanslarında daha kaliteli ve yüksek düzeyde oldukları, aynı zamanda örgüt içerisinde yöneticiye daha çok güven besledikleri görülmektedir. Sonuç olarak eşitlik teorisi, adaletli dağıtım teorisine temelinde hareket etmektedir<sup>162</sup>.

#### 2.4.2. Tedbiri (Proaktif) İçerik Kuramı

Reaktif-içerik teorilerinin aksine, proaktif-içerik teorileri, çalışanlarının adil kazanıma yönelik dağıtımlarını ne şekilde elde etmek için çaba harcadıklarına odaklanmaktadır. Teoriye göre işletmeler içerisinde adalet algılamalarını direk olarak etkileyecek doğruluk, temsilcilik, önyargılı olmamak, tutarlılık, düzeltebilme ve etik olarak altı temel kuralı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra dağıtım adaletinin eşit temele dayanan paylaşımı, kazanımların hak edilsin veya edilmesin herkese eşit şekilde dağıtımını öngörmektedir. Böylece eşit paylaşım, hak oranında dağıtım ve ihtiyaç; çalışanların gereksinimlerine göre dağıtım olarak üç kuralı yer almaktadır<sup>163</sup>.

Proaktif teoriler, işyerinde bulunan personellerin arasında adaletin sağlanması için tasarlanan davranışlar üzerine odaklandığı belirtilmektedir. Proaktif teoriler uygulamaların adil bir şekilde yapılmasına ilişkin tutumları incelemektedir. Süreç adaleti ve Etkileşim adaleti Proaktif özellik taşımaktadır. İşyeri personelinin adil olan ve olmayan avantajların dağıtımlarına ne şekilde tepki verdikleriyle ilgilenen teoriye reaktif-içerik, bu teorinin tam tersi olan, Proaktif-içerik teorilerinde ise, çalışanların adaletli dağıtılan kazanımları elde etmek için harcadıkları çaba konusuna değinilmektedir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda dağıtım yapılan ödül, ücret, terfi benzeri kazanımlar hak edenler ile birlikte çalışanların da katkılarıyla orantılı olarak bölüşümünün yapıldığı görülmektedir. Ancak bir kısım çalışmalarda ödül dağıtımını üstlenen yöneticilerin, yapılmakta olan eşit paylaşımları ihlâl ettikleri görülmektedir<sup>164</sup>.

##### 2.4.2.1. Adalet Güdüsü Kuramı

Adalet anlayışı da her zaman olduğu gibi mevcut olmakta, fakat artık gelişmeye dönük bir adalet arayışı olduğu görülmektedir. Osmanlı'da siyasetin başlıca motiflerinden biri adalet olduğu bilinmektedir. Batılılaşma ve Tanzimat ile Avrupa merkezli adalet anlayışı yer edinmeye başlamış, cumhuriyet ile beraber kavramın

---

<sup>162</sup> Necla Öykü İyigün, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Sayı: 21, 49-64, s. 60.

<sup>163</sup> İyigün, a.g.e., s. 55.

<sup>164</sup> İçerli, a.g.e., s. 70.

anlamı batılı filozoflardan transfer edilmeye başlanmıştır<sup>165</sup>. Adalet Güdüsü Kuramına göre işletme içinde çalışanların en büyük endişesi adalet kavramı olmaktadır.

#### 2.4.2.2. Adalet Yargı Kuramı

Adalet yargı kuramı, dağıtım adaletinde kavramsallamaya yönelik teorilerden biri olarak ifade edilmektedir. 1980'lerin ilk yarısından sonra farklı işletme çevreleri farklı adalet uygulamalarında yeni problemler gündeme getirmiştir. Böylece mevcut adalet algısındaki çatının eksiklerinin ortaya çıkmaya baladığı bilinmektedir. Yeni dönemle beraber alınan karara değil, kararın nasıl alındığına dikkat edilmiş, böylece adalet olgusu süreç odaklı bir bakış ile yeniden incelenmektedir. Adalet yargı kuramında, kararın alınmasında kullanılan prosedür ve politikanın adil olmasına yoğunluk verilip, teorisyenler ise prosedür adaleti kavramına varmıştır. Adalet yargı kuramında çalışanların algı, tutum ve davranışları önemli olup, çalışanın işletme hedeflerine bilinçli Ŗekilde yönlendirilmesi için uygun koşullar sağlanmaktadır. Çalışanın birbirinden farklı durumları değişik algılamasıyla farklı tepkiler sergilemesi, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir<sup>166</sup>.

#### 2.4.3. Tedbiri (Proaktif)Süreç Kuramı

Proaktif-Süreç Kuramı, adil olan uygulamaların hayata geçmesi için ne tür prosedürlerin uygulanmasının gerekli olduğu sorusuna cevap aramaktadır. Proaktif-Süreç Kuramı sınıflandırması içinde Dağıtım Tercihi Teorisi'nin yer aldığı bilinmektedir. Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre ise; dağıtım prosedürlerinin, dağıtımı yapan yöneticilerin adaleti sağlamasında yardımcı olacak ölçülerde tercih edilmektedir. Böylece teoriye göre, işletme içerisinde adalete ulaşılmasını sağlayacak sekiz özelliğin bulunduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra çalışana, karar verenleri seçebilme hakkının tanınması, tutarlı kural ve doğru bilgilere dayanma, kararların alınma gücü yapısını belirleme işlevleri bulunmaktadır. Bununla beraber çalışanlarını önyargılardan koruma, çalışanlarının itirazlarını değerlendirilmesini sağlama, prosedürde değerliklerin yapılmasına imkan sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Bütün bunların yanı sıra tedbiri süreç kuramını, yaygın Ŗekilde kabul edilmekte olan etik standartların belirlemesi olarak tanımlanmaktadır<sup>167</sup>.

<sup>165</sup> Doğudan Murat Yücel, "Adalet Nedir Adalet Felsefesi, Hukuk", 2013, <http://www.dmy.info/adalet-nedir-adalet-felsefesi/> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

<sup>166</sup> Kemal Poyraz, Hakan Kara ve Seydi Ahmet etin, "rgtsel Adalet Algılamalarının rgtsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 9, 71-91, s. 72.

<sup>167</sup> İyigün, a.g.e., s. 57.

Proaktif Süreç: çalışanların temel olarak sahip oldukları kazanımlarla ilgilenmektedirler. Kazanımların tespit edilmesinde geçen süre zarfında da kontrolü sağlamak istemektedirler<sup>168</sup>.

1. Kişilere hakları hakkında karar verecek kişiyi belirleme imkanı sunmak,
2. Kuralların tutarlılığa dayanması,
3. Doğru ve eksiksiz bilgiye dayalı olmak,
4. Karar verme gücünün yapısını ifade etmek,
5. Kişilerin önyargılara karşı korunmasını sağlamak,
6. Bilgi alma hakkının kişilere verilmesi,
7. Etik ve ahlaki kurallara uymak,
8. Prosedürlerin işleyişinde değişikliğin yapılmasına imkan vermek

#### **2.4.4. Tepkisel (Reaktif) Süreç Teorisi**

Reaktif-proaktif boyutla süreç-içerik boyutunun birbirlerinden bağımsız oldukları düşünülmektedir. Söz konusu iki boyut bir araya geldiğinde, birbirinden farklı türde adalet sınıfı meydana gelmektedir. Bunlar; proaktif-içerik teorileri, reaktif-içerik teorileri, proaktif-süreç teorileri ve reaktif-süreç teorileridir<sup>169</sup>. Tepkisel (Reaktif) Süreç Teorisi çalışanların adaletli olmayan faaliyetlerden kaçınma eğilimlerini dikkate almakta çalışanların bu duruma karşı verdiği tepkiyi analiz etmektedir.

### **2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER**

İşletme içerisindeki uygulamalara dair; çalışanın adalet algılaması, işletmeye olan bağlılığını ve yöneticisine duyduğu güven üstünde etkili olmaktadır. İşletme içerisindeki bütün uygulamalarda adaletin sağlanmasıyla, çalışanlarda örgütsel bağlılık doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkabilir. Bundan dolayı önemli olan nokta işletmede gerçek manada adaletin var olduğunun anlaşılmasıdır. Çünkü çalışanın uygulamalara ilişkin adalet algılaması, işletme bağlılığını güçlendirirken, adaletsizlik algılaması ise işletmede olumsuz davranışlara sebebiyet vermektedir. Bütün işletmelerde, örgütsel adalet ve bağlılık arasında yer alan ilişkiyi belirlemek gerekmektedir. Öyle ki çalışanın, işletmesini adil algılamama durumunda verimliliği açısından önemli olan performans ve motivasyon düzeyinde düşüş yaşanabilir. İşletmelerini adil algılamama durumu, çalışanın işten uzaklaşmasına, saldırganlığa ve

---

<sup>168</sup> Altan, a.g.e., s. 144.

<sup>169</sup> İçerli, a.g.e., s. 71.

çalışan dönüşümüne neden olup, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştırabilir<sup>170</sup>.

Çalışanların adalet algıları düşük olduğunda, çalışanların moralleri düşmekte, işletmeden ayrılma ihtimalleri artmakta, hatta işletme aleyhine bazı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra adalet algısı, çalışanda pozitif tutum ve davranışa neden olduğu gibi, algılanan örgütsel adaletin yüksek düzeylerde bağlılık yarattığı bilinmektedir. Bu bağlılığın aksine işletmede farklı muamelelere maruz bırakılmanın sonucunda, bağlılığın zayıfladığı bilinmektedir. Çalışanın söz hakkına sahip olduğuna inanması durumunda, sürecin daha adil algılanmasıyla bağlılık seviyesi belirlenmektedir. Böylece ödül ve ceza dağıtımı zamanlarında kendine adil davranıldığına inanan çalışanın, işletmeye karşı daha çok bağlılık hissettiği söylenebilir. Çalışanın, bireylerin arasındaki karşılıklı ilişkiden doğan davranışlarla ilgilendiğini ve böylece davranışlarını geliştirdiği mümkün olmaktadır. Algılanan örgütsel adalet kavramı, çalışanların kişisel doyumunu ve işletmenin etkili şekilde işlevlerini gerçekleştirmesi için önemli gerekliliklerden olmaktadır<sup>171</sup>. Bu kısımda, algılanan örgütsel adaleti etkileyen özelliklerden kişisel özellikler ile örgütsel ve örgütsel olmayan özellikler üzerinde durulacaktır.

### 2.5.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel adaleti anlamak için, kişiler arasındaki işlev ve iş bölümünü, karakterlerin farklılığını, çalışmaların değerini ve diğer bazı özellikleri göz önüne almak gerekebilir. İşletme içerisinde adaletli dengenin kurulması anlaşmazlıkları önlemekte, böylece kişisel özelliklerin dikkatle tahlil edilmesinde yarar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerde kurulması amaçlanan örgütsel adaletin dayanmakta olduğu koşullar her durum için farklı olmaktadır. İşletmelerde anlaşmazlıkları ve diğer sorunları ortadan kaldıracak örgütsel adalet kavramının, işletme yöneticisinin ve çalışanların kişisel özelliklerine, koşulların gerekliliğine göre sağlanması gerekmektedir. Güvenen kişinin kendine ait niteliklerinden de etkilenebilmektedir. İşgörenin kişisel nitelikleri, güvenme eğilimi, diğer kişilerle benzerliği ve tanınırlığı güven algısına etki eden bireysel değişkenler arasında yer almaktadır. Güveni tespit eden bir başka öge ise örgütsel ve ulusal kültürdür. Yürütülen araştırmalar değerler, ulusal kültür, güç mesafesi, bireysellik/toplumsallık gibi kültür niteliklerinin bireylerde

<sup>170</sup> Ramazan Şahin ve Erkan Kavas, "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, 119 – 140, s. 120.

<sup>171</sup> Cihangiroğlu ve Yılmaz, a.g.e., s. 209.



güven algısı üzerinde büyük role sahip olduğunu göstermiştir<sup>172</sup>. Kişisel özellikler, ulusal kültür, güvenme duygusuna olan meyil gibi faktörler bireylerde güven duygusunu etkilemektedir.

Bireyin kişilik özellikleri; sakin, iddialı, neşeli, sabırlı veya telaşlı, rekabetçi, nazik gibi benzeri sıfatlarla ifade edilebilir. Kişilik kavramının karışık ve dinamik bir yapısının olması ve kavram üzerinde fikir birliğinin bulunmaması, tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Kişisel özellikler, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış bakımından çok boyutlu olarak ele alınan önemli konulardan olmaktadır. Örgütsel davranış bakımından, çalışan davranışını iyi anlamayı, çalışanın iş hayatı ile beraber değişimlerini analiz etmeyi ve yorumlamayı kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra işletme ve çalışan davranışının arasındaki etkileşimin incelenmesi açısından kişilik, örgüt yöneticilerinin üzerinde durduğu bir alan olmaktadır<sup>173</sup>.

### 2.5.2. Örgütsel ve Örgütsel Olmayan Özellikler

Örgüt kavramı belirli olan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bireylerin planlı, kasıtlı ve bilinçli şekilde bir araya gelme, isteklerinin biçimsel olarak birleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içindeki ilişkiler yönetmelikler, yasalar veya yönetsel argümanlarla düzenlenmiş olan ilişkilerdir. Örgüt içerisinde yer alan kişiler tarafından kendiliğinden gerçekleşmekte olan ilişkilerin biçimsellik taşımayan örgütleri oluşturmaktadır. Biçimsel olmayan örgütlerde ilişkiler, rekabet, iletişim ve birlikte çalışma gibi sosyal etkileşimde bulunma şekillerini içerir ve kaçınılmaz şekilde ortaya çıkar. Örgüt içerisinde yöneticinin görevi, biçimsel olan ve biçimsel olmayan yapının özelliklerinin dikkate alınarak örgütün etkili ve verimli şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Örgüt yapısında yer alan bu iki düzenin bir bütün şeklinde birbirini destekleyecek şekilde yürütülmesi örgüte bağlı olan bu yapıların iyi şekilde anlaşılmasını mecbur kılmaktadır. Yöneticilerin öncelikli olarak örgüt içerisinde biçimsel olmayan yapıların varlığı ile etkileme derecelerinin yüksek olduğunu kabul etmeleri önem arz etmektedir<sup>174</sup>.

<sup>172</sup> Anıl Çeçen, *Adalet kavramı*, 1. Baskı, Gündoğan Yayınları, İstanbul, 1990, s. 40.

<sup>173</sup> Emrah Özsoy ve Gültekin Yıldız, "Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 2, 1-12, s. 3.

<sup>174</sup> Zeynep Eren, "Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapılarının Sosyal Ağ Analizi: Öneri ve Güven Ağları Örneği", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018, <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/>, 1-22, s. 18.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 3.1. SİNİZM KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Sinizm kavramı, işletme içi davranışı alanında dikkat çeken konulardan birisidir. İleriki yıllarda sinizm kavramının ilgili olduğu işletme ve yönetsel faktörlerle alakalı ampirik ve teorik çalışmalar yapılacağı düşünülmektedir. Sinizm, bireyin işletme ile ilgili kızgınlık hali, öfke, ümitsizlik gibi olumsuz duygulara sahip olması şeklinde ifade edilmektedir. Sinizm kavramı birey ve işletme açısından da birçok problemi beraberinde getirmektedir. Çalışanların sinik olmasının temelinde birden fazla kişisel ve işletmeye dayalı faktör bulunmaktadır. Güven duygusunun sayılan faktörler arasında ayrı bir yeri bulunmaktadır. Yaşanılmakta olan güvensizlik duygusunun nedenleri arasında çalışanların tutumları bulunmaktadır. Çalışan tutumlarına ön yargılı olmak, şüpheli olmak, zaman içerisinde içine kapanan ve sonucunda olumsuz duygu beslemesine neden olmaktadır<sup>175</sup>.

Bu çerçevede bu bölümde, sinizm kavramı açıklanacak, sinizm kavramının gün geçtikçe göstermiş olduğu değişim ortaya koyulacak ve sinizm felsefesinin özellikleri üzerinde durulacaktır.

##### 3.1.1. Sinizm Kavramı

Sinizm kavramı araştırmacı, kişiler tarafından ele alınıp tanımlandığında, insanın kendi çıkarını korumasını ön planda tuttuğunu ve sinik olmak olarak nitelenen bireyin zor beğenme ve eleştirel yapıya sahip olmasına vurgu yapılmaktadır. İnsanın özellikle gizli olan ve açığa vurulmayan amaçlar hakkında kötümser olmak sinizm kavramını nitelemektedir. Hayal kırıklığının dayandığı olayları açıklama, kendi çıkarını korumak veya artırmaya çalışmak için başkalarıyla işlerin idare edilmesi olabilmektedir<sup>176</sup>.

Eski Yunan zamanında bir hayat tarzını ve düşünce okulunu kaynak gösteren sinizm (cynicism), Sinoplu Diyojen'e dayandırılmaktadır. Diyojen'e niçin gün aydınlığı içinde elinde bir fenerle dolaştığı sorulduğu zaman, "dürüst bir insan arıyorum" cevabını vermiştir. Diyojen'in bu sözü, insanın aslında dürüst olmadığı yönünde yer

---

<sup>175</sup> Derya E. Özler vd., "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 47-57, s. 48.

<sup>176</sup> Fatih Ferhat Çetinkaya ve Belkıs Özkara, "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Sayı: 9, 72-91, s. 75.

alan inanışı belirten sinizmi ironik şekilde tanımlamaktadır. Özellikle Amerika kamuoyunda, işletme yöneticisi ve politikacısı, sinizm olgusunun etkilerini tartışmaya ve incelemeye başlamaktadır. Sinizmi dergilere, gazetelere ve internet ortamlarına taşımışlardır. Popüler medya organları da bu konuya ilgi göstermektedir. Sinizmin işletmeleri derinden etkileyebilme gücünü anlamışlar ve giderek yaygınlık kazandığını kabul etmişlerdir. Bununla beraber, sinizm kavramının iki farklı biçimde kullanıldığı bilinmektedir. Birincisi, insanın kendi kişiliği çerçevesinden kaynaklanan ve dünyaya bakışını ifade eden genel sinizm olmaktadır. Diğeri ise, kişide sinik davranışların oluşmasını sağlayan örgütsel etmenleri temel alan örgütsel sinizm olmaktadır<sup>177</sup>.

Sinizm kavramının, tükenmişlik ile duyarsızlaşma boyutlarına benzer görüldüğü bilinmektedir. Bununla beraber özellikle, duyarsızlaşmanın yerine sinizmin kullanılması tercih edilmektedir. Tükenmişlikte, çalışanların işletmesine ve müşterilerine karşı olumsuz tutumları yer bulurken; örgütsel sinizmde çalışanların işletmesine karşı olumsuz tutumları vurgulanmaktadır. Duyuşsal açıdan örgütsel sinizm ve tükenmişlik hayal kırıklığını ve hüsranı buna benzer negatif duyguları ifade etmektedir. Sinizmde ise, sinik bireyler genellikle savunmacı tutumlar sergileyebilmektedir. Savunmacı tutumları, örgütsel eyleme karşı sözlü şekilde ya da örgütsel girişime alaycı davranışta bulunarak göstermektedir. Bununla beraber, her iki kavram için de bireylerin aşağılanması ve küçümsenmesi özellikleri bulunmaktadır<sup>178</sup>.

Sinizm, sosyal bilim alanlarının da çalışma sahası şeklinde görülmekte, mesleki, çalışan ve örgütsel sinizm isimleriyle özel alanlarda araştırma yapılmaktadır. Özel sinizm çeşitlerine dair araştırmalar ve tüketici sinizmiyle alakalı kavramsallaşmanın olduğu araştırmalar da geliştirilmektedir. Sinizm genel olarak memnuniyetsizlik, güvensizlik ve onay görmeyen beklentiler ile ilgili olmaktadır<sup>179</sup>.

---

<sup>177</sup> H. Ebru Erdost, Korhan Karacaoğlu ve Metin Reyhanoğlu, "Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2007, 514-524, s. 514.

<sup>178</sup> Hale Alan ve Cemalettin Öcal Fidanboy, "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Sayı: 1, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 165-176, s. 169.

<sup>179</sup> Özlem Akgüç Çetinkaya ve Emine Ceng, "Türkiye'deki Black Friday Etkinliğinin Tüketici Sinizmi Bağlamında Bir Değerlendirmesi", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2018, Cilt: 7, Sayı: 4, 167-180, s. 168.

### 3.1.2. Sinizmin Tarihi Gelişimi

Eski ve modern siniklerde genel itibariyle ortak nokta umutsuzluk olmaktadır. İnsanlar genellikle gözlemlendiği zaman, bir biçimde sinizmi yaşamakta ve yaşadıklarını anlatmakta, yalnız ne olduğunu bilmemektedir. Sinizm kavramı, Sofist Gorgias'ın ve daha sonra ise Sokrates'in öğrencilerinden olan Antisthenes'in öğretisi olarak bilinmektedir. Sinizm kavramına asıl ününü kazandıran kişi ise Diogenes olmaktadır. Bununla beraber, Diogenes; Olimpiyat oyunu dönüşü sırasında, kalabalığın bulunup bulunmadığını soran kişiye 'Evet, kalabalık bulunuyordu, yalnız insanlar çok azdı' şeklinde karşılık vermiştir, böylece davranış, sinik düşüncelerin hayata geçirilen halini ifade etmektedir. İlk sinik grup, toplum kurbanı şeklinde tasvir edilmekte olan modern siniklerden ziyade sinizmi kasıtlı şekilde bir felsefe edinmişlerdir. Modern zamanda sinik, ahlak ve etik ilkelere sıkı bağımlılık gösterme durumunda çok az fayda görmektedirler. Bundan ziyade kendini toplumun desteklemekte olduğuna inanan sinikler kendilerini manipülasyon ve gücün kötülüklerinden uzaklaştırmayı amaçlamaktadır<sup>180</sup>.

Sinizm kavramı üzerine evrensel bir tanım ve görüş birliğinin bulunmaması, bundan dolayı sinizm ile alakalı farklı tanımların olduğu bilinmektedir. Sinizm, insanlığın doğasında bulunan güvensizlik ve saygısızlık gibi niteliklerin dışavurumunu ifade etmektedir. Bununla beraber, değişimlerin önünde bir engel olarak, politik ve sosyal yaşamı zayıflatan bir süreç, bireysel çıkar için ahlaki ilkelerin feda edilmesini tanımlamaktadır. Sinizmin işletmeye yönelik duyulan olumsuz duyguları, düşünceleri ve sergilenen olumsuz davranışların tamamından oluşmaktadır. Bunun yanı sıra, sinik inançlar öteki inançları da etkileyeceğinden dolayı ileride sinizm kavramının tanımı genişleyebilir. Değişim ve rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan işletmeler, insanların davranışlarını ve duygularını önemsemez ise çalışan işletmeye karşı olumsuz tutum geliştirmeye başlamaktadır. Yaşanan hızlı değişimlerin sonucunda gelişen rekabet ortamı 90'larda örgütsel sinizm kavramını tartışmaya açmıştır. Modern işletme yapıları ile beraber bilim dünyasında örgütsel sinizm yapısına yönelik ilgi giderek artmaktadır<sup>181</sup>.

Sinik kelimesi, dünyadaki diller arasındaki geçişlerde farklı anlamlar kazanmıştır. Bununla beraber, farklı anlamların felsefi niteliklere sahip olması sinizm

---

<sup>180</sup> Özlem Sur Şedatlı ve Dilaver Tengilimoğlu, Bir Çalışan Güvenliği Problemi Örgütsel Sinizm: Van İli Sağlık Çalışanları Örneği, *IV. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, 39-62, s. 42.

<sup>181</sup> Şedatlı ve Tengilimoğlu, a.g.e., s. 43.

kavramının tanımlanmasında, temel yanlışlara da neden olmaktadır. Böylece, sinizm geniş kavramları kapsayarak çok karmaşık ve geniş bir düşünce sistemi olmaktadır. Ayrıca, alaycılık ve kuşkuculuk gibi kavramlar sinizm felsefesinin temel ilkelerinden yalnızca ikisini oluşturmaktadır. Sinizm olgusunun ortaya çıkmasında ve sinik kişilerin ahlak öğretilerinde, o zamanların yaşanmış olan toplumsal sorunları bulunmaktadır. Bunların, Atina ve öteki Yunan şehir devletleri içerisinde yaşanan siyasal, kültürel ve toplumsal yozlaşma, mutsuzluk ve umutsuzluk olduğu bilinmektedir. Böylece, olumsuz gelişmeler karşısında sinik kişiler, çıkış olarak toplumsal yaşamdan çekilmiş ve kendi içine kapanarak, kendilerini korumaya çalışmışlardır<sup>182</sup>.

### 3.1.3. Sinizm Felsefesinin Özellikleri

Antisthenes ve Diyojen ile beraber anılan; Yunan döneminden Roma İmparatorluğu'na kadar sinik filozoflar, insani değer ve geleneklerin olumsuz yönlerini açığa çıkarmak için çabalamışlardır. İdeolojik şekilde benimsenen bu görevin yerine getirilmesi için yazıya ve hatta Diyojen gibi yaşamına dönüştüren filozoflara sinik ekol denilmektedir. Sinik ekol, bağımsızlıktan ve öz yeterlilikten oluşan iyi bir yaşam için mümkün olduğu kadar doğal olmayan geleneklerden kaçınmayı gerektirmektedir. Bununla beraber sinik ekol, zamanla değişmiş ama bireylerin erdeme veya mutluluğa ulaşabilmesi için gelenek kurallarını kabul etmenin gerekli olmadığı fikriyle beraber özünü korumuştur. Siniklerin olumsuz davranışı ya da düşünceyi kötülük şeklinde algılamadıkları bilinmekte ve bunları mutluluk adına ihtiyaç olarak algılamaktadır. Bunun dışında gelişmiş medeniyetlerde, kitle halindeki insanlar yalnızlaşmakta ve yalnızlıktan dolayı insan kendini korumak için bilinçli davranışlara yönelmektedir<sup>183</sup>.

Sinizm felsefesinde benimsenen temel ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>184</sup>;

1. Sokratesçi öğretilerden kaynaklanan, nefse hakim olmayı, maddesel zenginliğe kapılmamayı ve azla yetinmeyi benzer yaşam ilkesini kabullenmektedir.

2. Kuramsal ve kurgusal bilgilere değer vermemeyi ve yalnızca ahlaki amaçlara hizmet eden bilgileri araç olarak görmeyi, erdemdeki özü anlamak için bilgiyi kullanmaktadır.

3. Kişinin hayattaki tek amacı mutlu olmak ise ve bu amacına yalnızca öğrenilebilir erdem sayesinde ulaşabileceğini savunmaktadır.

---

<sup>182</sup> Sedat Kızıloğlu, "İsrail Devleti'nin Kuruluşuna Kadar Geçen Süreçte Yahudiler ve Siyonizm'in Gelişimi", *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 1, 35-64, s. 35.

<sup>183</sup> Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, "Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2016, Cilt: 12, Sayı: 45, 411-438, s. 412.

<sup>184</sup> Sedat Kızıloğlu, "İsrail Devleti'nin Kuruluşuna Kadar Geçen Süreçte Yahudiler ve Siyonizm'in Gelişimi", *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 1, 35-64, s. 35.

4. Kendi güçlerinin dışında bulunan hiçbir şeye kaygılanmamayı ve aldırış etmemeyi ifade edip, kişinin mutluluğuna, kendi gücünün dışında hiçbir şey etki edemez düşüncesini savunmaktadır.

5. İnsanları doğanın parçası şeklinde görmek, doğaya göre yaşayıp, yapay bütün ihtiyaçlardan, kurumlardan ve değerlerden kurtulmayı savunmaktadır.

6. Gerçek erdem kavramına ulaşabilmek adına değerlere bağlı olmamayı ve ancak dünyanın nimetlerinden vazgeçince kendi halinde yeterli şekilde ulaşılabileceğine inanmaktadırlar.

7. Hazzı yaşamın amacı haline getirmeyi, erdeme arkanı dönmek olmakta ve böylece kötülüğün seçildiğine inanılmaktadır.

8. Temelde bireyciliğin yanında ihtiyaçsızlığı da ilke edinmektedirler.

### **3.2. ÖRGÜTSEL SINİZM KAVRAMI, ÖNEMİ VE NEDENLERİ**

Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı işletme ile alakalı hayal kırıklığı, kızgınlık, ümitsizlik, öfke gibi olumsuz duyguları barındırması şeklinde ifade edilmektedir. Sinik tutumlar gösteren çalışanlar, rekabetin arttığı hizmet sektörlerinde, müşterilerin memnuniyetini olumsuz etkilemekte ve işletmelere ciddi zararlar verebilmektedir. Örgütsel sinizm birçok negatif sonuç doğurmaktadır. Bundan dolayı, örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik, sinizm sürecini ortadan kaldırmaya yarayan yönetim stratejileri işlevsel duruma getirilmektedir. Sinizmin bilişsel boyutu, çalışanın işletmeyi dürüstlük, adillik gibi insani değerlerden yoksun olmasını düşünmesi olarak tanımlanmaktadır. Duyuşsal boyut ise, çalışanın bilişsel boyut algılamasından sonra; kızma, sinirlenme, gerilim, endişe gibi duygusal tepkilerini içermektedir. Davranışsal boyut, çalışanın işletmeyi, etrafına olumsuz şekilde aktarmasını, şikâyet etmesini, eleştiride bulunmasını ifade etmektedir. Duyuşsal boyut, kendini beğenme, karşısındakini küçümseme, hayal kırıklığı, saygısızlık, nefret ve güvensizlik duygularının hizmet sektörlerinde müşteriye hissettirilmiş olması düşünülmektedir<sup>185</sup>. Dolayısıyla bu kısımda; örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin önemi ve örgütsel sinizmin nedenleri ele alınacaktır.

---

<sup>185</sup> Mehmet Altınöz vd., "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, Cilt: 11, Sayı: 21, 285-316, ss. 186-187.

### 3.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizm kavramı; kişilerin, grupların, ideolojilerin, sosyal yeteneklerin, işletmelerin güvensizliğine yönelmekte, ümitsizlik, kırgınlık ile genel tutum şeklinde tanımlanmaktadır. Sinizm, kişinin gizli amaçlarında kötümser olmasını, hayal kırıklığıyla sonuçlanan olaylarını açıkladığı tutumu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, kendi çıkarını korumak için birer araç olarak gördüğü başkalarıyla ilgilenip işlerini idare etmeye eğilimi olan kişileri tanımlamaktadır. Örgütsel sinizmin önemli nedenleri, çalışanın işletmesine, işletme stratejilerine ve politikalarına karşı ümitsizlik duyması sayılmaktadır. Bununla beraber, meslek arkadaşlarına, işletmenin sahiplerine ve yöneticisine duyulan güven eksikliği önemli nedenlerin başında gelmektedir<sup>186</sup>.

Örgütsel sinizm, genel olarak kişilerin çalıştığı işletmelerin dürüstlük ilkesinden yoksun olduğuna inanarak bu işletmeye karşı negatif tutumlar sergilemesi olmaktadır. Bununla beraber, örgütsel sinizm sürecinin ortaya çıkışında çok fazla faktör yer almaktadır. Bu faktörlerden biri de işletmelerde karşılaşılan kayırmacılık durumu gösterilmektedir. Bunun yanı sıra, çalıştıkları işletmelerde yöneticilerin sergilediği davranışların da örgütsel sinizm konusunda önem arz ettiği bilinmektedir. Yönetici davranışlarının, adil ve etik sınırlar içinde olmasını, çalıştıkları işletmeye karşı davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir. Böylece, işletmelerde meydana gelen kayırmacılık durumu çalışanın işletmesine karşı olan güvenini de olumsuz etkilemektedir<sup>187</sup>.

Örgütsel sinizm kavramı, işletme için kritik neticeler oluşturan hususlara neden olan ve işletmenin inanılabilirliğine zararlar veren bir süreci tanımlamaktadır. Örgütsel sinizm, işletmeye karşı güvensizlik, adaletsizlik vb. davranışların çoğalmasıyla oluşan duyuşsal, bilişsel ve davranışsal yönler barındıran karmaşık tutumları ifade etmektedir. Örgütsel sinizm, olumsuz duyguların, bireysel özellik taşıyan eğilimden ayrı genel bir durum değişkeninin kavramsallaştırılması olmaktadır. Örgütsel sinizm, çalışanların işletmeye yönelik geliştirmiş olduğu olumsuz düşünce ve tutum şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel sinizm, işletmenin yönetim uygulamasının hatalı veya başarısız olduğu sonucunu ortaya çıkaran örgütsel problemleri de içermektedir.

---

<sup>186</sup> Özler vd., a.g.e., ss. 48-49.

<sup>187</sup> Necmettin Gül, "Kayırmacılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Social Sciences Studies Journal*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 2, 22-31, s. 23.

Bunun yanı sıra, çalışmada işletmesine karşı şüphe, güvensizlik, yabancılaşma, tedirginlik gibi çok fazla olumsuzluğu doğurmaktadır<sup>188</sup>.

### 3.2.2. Örgütsel Sinizmin Önemi

İnsanlar devamlı olarak etkileşim içerisinde bulunan varlıklar oldukları için buldukları ortamlarda insanlara has olumsuz davranışlardan diğer insanlarında etkilenebileceği unutulmamalıdır. Personelin Örgütsel sinizm yaşamayı, çalışma arkadaşlarına ve örgütüne karşı umutsuz, olumsuz ve güvensiz duygular beslemesine neden olacağından bir zaman sonra kendisini bulunduğu ortamdan izole etmeye yönelir. Örgütsel sinizm yayılmaya başladıktan sonra örgüt içinde verimsiz bir ortam oluşmaya başlayacaktır. Personelin yaşadığı dışlanma hissi motivasyonunu düşürerek moralinin bozulmasına neden olur. Meydana gelen bu olumsuzluk ancak örgütün insana katkı sağlayacak yatırımlar yapması sonucunda ortadan kalkar. Örgütsel sinizmin engellenmesi için gerekli olan hususlar şöyle sıralanabilir<sup>189</sup>:

- a. İnsana hak ettiği değerin verilmesi,
- b. Örgüt etiğinin getirdiği değerlere ve kurallara uyulması
- c. Çalışanların beklentilerini doğru yöne sevk etmek,
- d. Örgütün parçası olduğunu personele hissettirmek,
- e. Çalışanlara sorumluluk alma ve karar verme konusunda yetkiyi vermek,
- f. Çalışanlar ile yöneticiler arasında gerçekleşen iletişimi geliştirmek,
- g. Çalışanların işlerinde yaşadıkları monotonluğu azaltmak,
- h. Ödül sistemleri oluşturularak eşit, adil ve açık ücret dağıtımını yapmak

şeklinde ifade edilebilir.

### 3.2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizm, bireylerin işletmesine karşı olumsuz tutumlara sahip olmasını ifade etmektedir. Kişinin işletmesiyle ilgili; kızgınlık, öfke, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguları barındırması şeklinde tanımlanan sinizm, çalışan ve işletme bakımından birçok sorunu meydana getirmektedir. Kişilerin sinik duruma gelmesi, negatif hislere sahip olmasında çok fazla örgütsel ve kişisel faktörler bulunmaktadır. Bununla beraber, faktörlerin içerisinde işletmedeki güvenin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. İşletmedeki bireylerin birbirine karşı düşünceleri ve davranışları ile ilgili pozitif duyguları barındıran güven hususu, kişilerarasındaki ilişkileri geliştirme noktasında etkili olmaktadır. İşletmelerde bulunan herkes önce işletmeye, sonra da

---

<sup>188</sup> Gül, a.g.e., s. 24.

<sup>189</sup> Murat Görmen, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi", *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, Cilt: 8, Sayı: 15, 363-388, ss. 368-369.



işletmedekilere güven duymalı ve bu güven duygusunun karşılıklı olması gerekmektedir. Böylece bireylerin sinik duruma gelmesine, yani negatif duygular barındırmasına engel olabilmektedir. Güven duygusunun olduğu yerlerde sinik duyguların barınmadığı, güvensizliğin yaygınlaştığı işletmede ise, sinik kişilerin sayısı yükselmektedir<sup>190</sup>.

### 3.3. ÖRGÜTSEL SINIZMIN TÜRLERİ

Örgütsel sinizmin örgüt içerisinde yüksek olmasıyla örgütü benimseme davranışı da düşmektedir. Yabancılaşma kavramı ile örgütsel sinizm türleri arasında yer alan kişilik sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm arasında anlamlı pozitif bir ilişkiden bahsedilebilir. Örgüt içerisinde bulunan personelin bir değerlendirmeye tabi tutulması örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmiştir. Örgütlerde bulunan yöneticiler, çalışanların cinsiyetleri, ırkları, görünüşleri, kültürel birikimleri ile değerlendirme yaparak personel değişikliklerini alanlayabilmektedirler. Örgütsel sinizm türleri olarak; çalışan sinizmi, kişilik sinizmi, iş sinizmi, örgütsel değişim ve toplumsal değişim sinizmlerine aşağıda yer verilmektedir<sup>191</sup>.

#### 3.3.1. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, işletmenin büyük sermaye sahibine, üst yönetimlere ve işletmedeki diğer kişilere veya bölümlere yönelik olmaktadır. Genel itibariyle eşitsizlik durumu çalışan sinik kişiyi diğerlerinden ayırmaktadır. Eşitsizliği yaşatan, çalışanlar ve işverenler arasında varsayılan adalet, eşitlik ve tarafsızlık öneren psikolojik sözleşme ihlalindeki gibi işverenlerle olan resmi sözleşmelerin ihlallerinde de oluşmaktadır. Böylece, çalışan sinizmi kavramı, büyük işletmeler, üst yönetimler ve işletmelerdeki diğer birimlere yönelik olmaktadır. Haksızlığa uğrama hissi, çalışan sinik bireyleri diğer çalışanlardan farklı kılmaktadır<sup>192</sup>.

Çalışan sinizmi kavramı, uzun çalışma saatlerinin, iş yoğunluğunun, etkisiz liderliğin ve yönetimin, işletmedeki yeni yöntemlerin sonucunda oluşan çalışan ve işveren ilişkilerinin yeni paradigması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan sinizmi, genel ve spesifik bir tutum olarak, kişilere, gruplara, sosyal geleneklere veya işletmelere karşı küçümseme ve güvensizlik ile meydana gelen hayal kırıklığı, ümitsizlik şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan sinizmi, çalışanlar ve işverenler arasında bulunan adalet, eşitlik ve tarafsızlık etmenlerini barındıran psikolojik

---

<sup>190</sup> Özler vd., a.g.e., s. 48.

<sup>191</sup> Özler vd., a.g.e., s. 54.

<sup>192</sup> Şedatlı ve Tengilimoğlu, a.g.e., ss. 45-46.

sözleşmelerin ihlal edilmesi olmaktadır. Psikolojik kontratların, kişinin kendisiyle karşı taraflar arasında bulunan karşılıklı değişimler anlaşmasının koşullarını belirten kişinin inancı olmaktadır. Bunun aksine psikolojik kontratların yükümlülüklerine göre, kişi işletmenin kendine değer verdiğini hissedip olumlu tutum sergilemektedir<sup>193</sup>.

### 3.3.2. Kişilik Sinizmi

Sinizm aslında bir karakter özelliği olmamaktadır. Çalışanların kişilik özelliği her şeyi negatif olarak anlama eğilimi içinde olmaktadır. Kişilik sinizminde, insanlara karşı düşmancasına tavırlar içinde olmakta, diğerlerinin olumlu tavırlarını bile sorgulamaktadır. Kültürümüzde kentli ve köylü olarak en açık şekilde kendini göstermektedir. Kendini kentli, soylu, biraz kibirli ve özel algılayan yönetici, köylü olarak nitelediği çalışanı küçümseme davranışı içerisinde olmaktadır. Çalışan bu psikolojik travmayı gittiği her noktada paylaşma eğiliminde bulunabilmektedir. Kişilik sinizmi sosyal ve bencil ilişkilerde başarıyı yakalayamayan bireyde yoğun şekilde görülmektedir<sup>194</sup>.

Kişilik sinizmi kavramı, diğer insanlara karşı negatif algılama ve muhalefetlik durumunu barındıran sabit kişilik özelliklerinden olmaktadır. Bununla beraber, öteki insanlara yönelik, sosyal etkileşimlerde kabiliyetinin bulunmaması, ikiyüzlü olduklarını düşünme eğilimi bulunmaktadır. Böylece, dünyanın umursamaz, düzenbaz ve bencil insanla dolu olduğuna dair geniş genellemeye dayanan, kökleşmiş güvensizlik duygusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile kişilik sinizmi; kişilerin doğuştan sinizm özelliğini bulundurduğu varsayımını ileri sürmekte ve kişilik sinizminin kesin bir yapı olduğunu savunmaktadır. Bunun yanı sıra, sinik kişiler, değişim çabalarının başarısız neticeler vermesiyle hayal kırıklığı ve aldatılmışlık duygularına kapılmaktadır<sup>195</sup>.

Sinizmin niteliklerini taşıyan bireylerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;<sup>196</sup>

1. Sinik kişi ikiyüzlü, yalan söyleme ve başkalarını istismar etme hususunu insanların temel karakteri olduğunu farz etmektedir.

2. Sinik kişiler, insanın seçimlerinde bencil, davranışında tutarsız olduğunu ve güvenilir olmadığını düşünmektedir.

---

<sup>193</sup> Sezgin vd., a.g.e., s. 414.

<sup>194</sup> Necati Cemaloğlu, "Örgütsel Sinizm Nedir? İşgörenleri Nasıl Etkiliyor?", Mart 28, 2017, <http://blog.classroom.com/tr/orgutsel-sinizm-nedir-igorenleri-nasil-etkiliyor/> (Erişim Tarihi: 29.06.2018).

<sup>195</sup> Bünyamin Akdemir, Bayram Kırmızıgül ve Yunus Zengin, "Örgütsel Sinizm İle İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 6, Sayı: 2, 115-130, s. 115.

<sup>196</sup> Yasin Uzuntarla, Abdulkadir Teke, Necmettin Cihangiroğlu ve Uğur Uğrak, "Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterlerin Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi" *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 6, Sayı: 1, 545-564, s. 546.

3. Sinik kişi, genellikle insanların eylemlerinin arkasında gizli niyetleri olduğuna inanmaktadır.

4. Sinik kişi, psikolojik objeler kişiler, örgütlet, gruplar, toplumlar ile ilgili düşündüklerinde tiksinti, sıkıntı hatta utanç hissetmektedir.

5. Sinik kişi, işletmelerin dürüstlükten ve samimiyetten yoksunluğuyla ilgili kesin ifadeler barındıran eleştirilerde bulunmaktadır.

6. Sinik kişi, işletme ile ilgili deneyimler yaşadıkları zaman olayları kendi yorumları ile anlatmakta ve alaycı mizah kullanmaktadır.

### 3.3.3. İş Sinizmi

İş sinizmi, bireyin işine karşı sinik tutumları barındırmasını ifade etmektedir. Bununla beraber, işe yeni başlayan kişi çalışma çevresini düşündüğünden daha farklı olacağını öğrenmekte ve belli bir süre sonra deneyimlerinden dolayı sinik tutuma sahip olmaktadır. Böylece, iş sinizminde genel olarak tüketicilere karşı olumsuz davranışlar sergilenmektedir. Sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar özellikle sağlık, sosyal ve polislik meslekleri gibi işlerde gerçekleştirilmektedir. İş sinizmi genel itibariyle bireyin kendisinden, örgütsel sinizm ise işletmenin kendisinden kaynaklanmaktadır. İşletme çalışanlarının bazen birbirleriyle bazen de işletme yönetimiyle aralarındaki güvensiz ilişki, işletmenin işleyişinde sıkıntılara yol açmaktadır<sup>197</sup>.

### 3.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajını elde etmesi için çevresel dinamiklere göre uyum göstermeleri gerekmektedir. Bundan dolayı işletmeler, sürekli değişim içerisinde bulunmaktadır. Örgütsel değişimin işletmeyi meydan getiren kişilerden bağımsız değerlendirilmesi, konunun bütünsel şekilde ele anlaşılmasını engellemektedir. Kişilerin değişimlere karşı direnç göstermelerinin nedeni sinik tutum içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır<sup>198</sup>.

Örgütsel değişim sinizmi, değişimleri gerçekleştirmede sorumlu olan kişinin isteksizliğini, değişim çabasına karşı beslenen kötümser bakış olarak ifade edilmektedir. İşletmede yaygın sinizmden dolayı doğru değişim çabası gerçekleşse bile bu değişimler sinizm yüzünden engellenmektedir. İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajları yakalamasına yönelik çevresel dinamiklerine göre kendini

<sup>197</sup> Arslan, a.g.e., s. 16.

<sup>198</sup> Oytun Boran Sezgin vd., "Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2016, Cilt: 12, Sayı: 45, 411-438, s. 412.

uyumlaştırması gerekmektedir. İşletme koşullara uygun olarak kendini sürekli değişimlerin içerisinde tutmaktadır. Örgütsel değişimin işletmeleri meydana getiren bireylerden bağımsız şekilde ele alınması, örgütsel değişim sinizminin bütünsel bir şekilde anlaşılmasını engellemektedir. İşletmedeki değişim çabasındaki başarısızlığın nedeni en çok da önceki değişimlerin başarısız olması gösterilmektedir. Böylece, çalışanın gelecek değişimlere karşı sinik tutum geliştirmesinin beklenildiği ifade edilmektedir<sup>199</sup>.

### 3.3.5. Toplumsal Sinizm

İnisiyatif kullanılan, kuralların geçerli olduğu işletmede belirsizliklerin olmayacağından dolayı sinizm düzeyinin düşük olacağı söylenebilir. Değişmekte olan çevre, karmaşıklaşan iş yaşamı, değerlerin yozlaşması, zaman yönetimindeki sıkıntılar gerginlikler yaratmakta ve uzun vadede toplumsal sinizme neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile toplumsal sinizm, bireylerin ve toplumun arasındaki sosyal sözleşmenin ihlal edilmesinin ürünü şeklinde görülmektedir. Böylece, bireyin düşünceleri beklentisinin karşılanmadığını belirtiyorsa, o birey toplumsal sinizm içinde olmaktadır. İş yaşamından kaynaklanan yoğun stresin kapsamında bireylerin daha az hayal kırıklıkları yaşamasına yol açabilir. Toplumsal sinizm, toplumla, kurumlarla ve diğer unsurlarla alakalı gerçekleşen hayal kırıklığını belirtmesine rağmen insanın diğerlerine yönelik izlenimlerini ele almaktadır<sup>200</sup>.

Toplumsal sinizm, insanların ülkesine ve işletmelerine, kurumlarına karşı duyduğu güvensizlik duygusu olmaktadır. Psikolojik sözleşme; bireyi gelecekte bir eyleme sevk ederken verilen sözlerin toplamını, iki taraf arasındaki normlara saygılı olmayı ifade eden, örtük veya yazılı olmayan anlaşma olmaktadır. Birey ve toplum arasında ihlal edilen psikolojik sözleşmenin yanı sıra, toplumsal sinizmin etkileri net olarak görülememektedir. Bununla beraber, birtakım durumlarda toplumsal sinizmin çalışanları işletmeye daha bağlı kıldığı söylenebilir. Çalışanın işletmeye bağlanma nedeni ise, topluma ve işletmeye karşı sinik olan birey, çalıştığı işletmeye karşı önceden bir önyargısının bulunması olmaktadır. Toplum içerisinde karşılaştığı hayal

---

<sup>199</sup> Oytun Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, "Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 2016, Cilt: 12, Sayı: 45, 411-438, s. 412.

<sup>200</sup> Murat Görmen, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2017, Cilt: 8, Sayı: 15, 363-388, s. 368.

kırıklığı kişide genellemeye yöneltip, işletmesinde de hayal kırıklığı yaşayacağını düşünmeye itmektedir<sup>201</sup>.

### 3.4. ÖRGÜTSEL SINIZMİN BOYUTLARI

İşletme içi sinizm, bireyin çalışmakta olduğu işletme uygulamalarının dürüstlükten uzak olduğunu düşünmesiyle başlamaktadır. Çalışanın sahip olduğu bu düşünce işletmeye karşı güvensiz, aşağılayıcı ve eleştirel davranmasını sağlamaktadır. İşletme sinizmi etkisinde olan çalışan davranışı hor görme ve kınama, kızgınlık hali, alay etme, utanç, nefret ve karamsar tahminde bulunma şeklinde olmaktadır<sup>202</sup>.

Hizmet işletmesi olan sağlık kuruluşunda insan kaynaklarında öncelikli olarak çalışan personeli, sonra hastayı, hasta yakınlarını ve zincirin diğer halkalarını etkileyecektir. Çalıştığı işletmede devamlı olumsuz duygular geliştiren, sürekli eleştiren çalışanın sunduğu hizmet kalitesinde büyük bir oranla etkilenmektedir. Çalışan devrinin yüksek olması durumunda sürekli konuşulan işletme değiştirme eğiliminde olmaktadır. Hizmet sunumu esnasında olumsuz davranış sergileme potansiyelinin hareketle, çalıştıkları kuruma karşı olumsuz duyguları, güvensizlikleri, şüpheleri olduğu düşünülmektedir. Sinisizm kavramı, diğer değişken faktörler ile ele alınmaktadır. Sinik davranışları harekete geçiren faktörlerin ne olduğuyla ilgili tartışmalar istenilen oranda aydınlatıcı olmamaktadır<sup>203</sup>

Örgütsel sinizmin boyutları çerçevesinde bu kısımda; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu kapsamında, kınama ve hor görme; örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu kapsamında, bitkinlik, utanç, silkinti, kızgınlık ve nefret; örgütsel sinizmin davranışsal boyutu kapsamında da eleştirme, alay etme, karamsar tahminlerde bulunma ve küçümseme gibi alt boyutları bulunan boyutlar ele alınacaktır.

#### 3.4.1. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu

Örgütsel sinizmdeki bilişsel boyut, işletmenin dürüst olmadığına yönelik inancı tanımlamaktadır. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, işletmede gerçekleştirilen uygulamaların; adaletten, dürüstlükten ve içtenlikten yoksun olduğu inancına

<sup>201</sup> Şedatlı ve Tengilimoğlu, a.g.e., s. 46.

<sup>202</sup> Ömer Okan Fettahloğlu vd., **Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Yöneticiler ve Çalışanlar Açısından Bir İnceleme**, Küresel Sorunlar ve Çözüm Arayışları, Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı, 29-31 Mayıs 2014, 1-4599, s. 905.

<sup>203</sup> Rana Özen Kutanis ve Gülcan Kahraman, **Sinik Davranışları Neler Tetikler?: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma**, (Editör: Kemal Demirci vd.), 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, 2013, s. 6.

dayanmaktadır. Bununla beraber, işletmelerinde ahlaksızca davranış sergilemenin norm durumuna dönüştüğüne inanmaktadırlar. Böylece, sinizme karşı inanç geliştiren bilişsel boyut; çalışanları işletmeleri ile karşılaştıran karmaşık bir olgu olmaktadır. Sinik çalışanlar, işletmelerindeki bu ilkelerin genellikle ilkesizlik anlayışına kurban edildiğini savunmaktadır. Böylece, sinizmi meydana getiren alt boyut olan bilişsel boyut, çalışanın işletmesinin dürüstlük, adalet ve insani değerlerden yoksun olması şeklinde algılanmasını ifade etmektedir. Diğer bir açıdan ise duyuşsal boyut, çalışanın bilişsel boyutta yer alan algılamasının neticesinde; kızma, sinirlenme, endişe duyma, gerilim hissetme gibi duygusal tepkileri doğurmaktadır<sup>204</sup>.

### 3.4.2. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu

İşletme içi sinizmde duyuşsal boyutta kızgınlık, öfke, sıkıntı, nefret ve utanç ahlaki yozlaşma, güvensizlik ve kendini beğenmişlik gibi olumsuz kavramlar yer almaktadır. Duyuşsal boyut, kişi açısından olumlu veya olumsuz olarak adlandırılan duyuşsal tecrübelerdir<sup>205</sup>.

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, işletmelere yönelik duygusal tepkileri ifade etmektedir. Duyuşsal boyut içerisinde kişiler saygısızlık, tiksinti, utanç, öfke, sinirlenme, endişe, nefret, ahlaki bozulmalar gibi duygusal tepki yansıtmaktadır. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu sinizmin düşünülme olan bir şey olmasından ziyade hissedilmekte olan bir şey olduğunu göstermektedir. Sinizm işletmelere dair güçlü duygusal tepkiler de içerebilmektedir<sup>206</sup>.

### 3.4.3. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu

İşletmenin hayatta kalması ve sürdürülebilir bir rekabet avantajını elde etmesi için çalışanların önemi gittikçe artmaktadır. Öyle ki, işletmenin taklit edilmesi mümkün olmayan tek unsuru çalışanları olmaktadır. Çalışanın bağlı bulunduğu işletmeye olan ilişkisini, çalışanın işletmesine karşı sergilediği tavırlar daha çok araştırma konusu yapılmıştır. İnsan faktörünün gittikçe önem kazanmasıyla beraber işletmeler bakımından örgütsel bağlılık da önem kazanmaktadır. Çalışanın örgütsel bağlılığında yükseklik olan işletme, öteki işletmelere karşı çok daha başarılı olmaktadır. Özellikle, hizmet sektörü içerisinde örgütsel bağlılık hususunun artması çalışanın sinizm seviyesini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Sinizm düzeylerinin

<sup>204</sup> Korhan Karacaoğlu ve Cengiz Küçükköylü, "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 2015, Cilt: 15, Sayı: 3, 401-408, s. 403.

<sup>205</sup> Korhan Karacaoğlu ve Fatma İnce, "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, Sayı: 1, 181-202, s. 187.

<sup>206</sup> Karacaoğlu ve Küçükköylü, a.g.e., s. 403.

azaltılması ile örgütsel bağlılık faktörünün artırılmasına yönelik çalışanın kararlara katılımı sağlanmaktadır. Bununla beraber, işletmelerde iletişim güçlendirilip, haksızlığın önüne geçilmesi ve adil davranılması gerekmektedir. İşletmeye bağlı, sinik tutumlar içinde bulunmayan bireyler işletmenin bugününü ve geleceğini oldukça önemli oranda etkilemektedir<sup>207</sup>.

Örgütsel sinizm, eylemlere ve insanların güdülerinin iyiliğine ve samimiyetine karşı duyulan inançsızlık eğilimi olarak ifade edilmektedir. Sinik kişiler; adaletin, dürüstlüğün ve samimiyetin eksikliğinden dolayı, işletmelerinin uygulamalarıyla kendisine ihanet ettiğine inanmaktadır. Bununla beraber örgütsel sinizm, düşünce ve inançlardan ziyade işletmeye karşı objektif yargılar barındırmayan hor görme ve öfke gibi duygusal tepkilerin doğurduğu davranışları da içermektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel sinizmi yüksek bireyin işletmesini düşündüğü zaman utanç, sıkıntı ve tiksinti hissettiği belirtilmektedir. Böylece, örgütsel sinizmin bir boyutu da olumsuz davranışa yönelme eğiliminin bulunmasını ifade etmektedir. Davranışların geneli, işletmenin dürüstlükten ve samimiyetten yoksun bulunduğuna yönelik ifadeler olmaktadır. Olumsuz davranış boyutunu ise, güçlü eleştiri, karamsar tahmin, alaycı mizahın alması, işletmeyi görme ve eleştirel ifadeler de bulunmaktadır<sup>208</sup>.

### 3.5. ÖRGÜTSEL SINİZMİN BELİRLEYİCİLERİ

Personel çeşitliliği ve fazlalığından dolayı kültürel, tutumsal, inançsal gibi değerlerden dolayı örgütsel sinizmin ortaya çıkması da kolay olmaktadır. Psikolojik olarak belirlenen sözleşmenin ihlali, örgüt içerisindeki sinizmin belirleyicisi şeklinde ortaya konulmuştur. Örgüt içerisinde; dürüstlük, yardımseverlik, iyi niyetlilik ve doğruluk hem güven oluşumunda hem de sinizmin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Yani bireyler, örgütün doğru, dürüst ve iyi bir niyete sahip olduklarına inanırlarsa güvenleri de yükselecektir. Ancak bireylerin inançları tam tersi şekilde gerçekleşirse, bu bireyler sinik olacaklardır. Çalışanların istihdam örgütüne ait değerleri, kişisel değerleri ve onların algılama şekilleri arasındaki uyumsuzluklar, örgütsel sinizm üzerinde güçlü şekilde etki eder<sup>209</sup>. Bu kısımda; örgütsel sinizmin belirleyicileri başlığı altında bireysel açıdan belirleyiciler ve örgütsel açıdan belirleyiciler irdelenecektir.

---

<sup>207</sup> Ayşe Yavuz ve Aykut Bedük, "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016, Sayı: 35, 301-313, s. 301.

<sup>208</sup> Görmen, a.g.e., s. 367.

<sup>209</sup> Havva Tarakçı ve Adnan Akın, "Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt: 10, Sayı: 52, 1222-1230, s. 1223.

### 3.5.1. Bireysel Açıdan Belirleyiciler

İşletme içerisinde sinizmi oluşturmada olan bireysel faktörler arasında, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni hal hizmet gelir süreleri ve hiyerarşi gelmektedir. İşletme içinde sinizmi oluşturan işletme içi faktörler ise şu şekilde olmakta; örgütsel adalet ve örgütsel değişim olarak nitelenmektedir<sup>210</sup>.

Personelin sahip olduğu bireysel özellikler işletmeler ve kendi kariyerleri açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt içerisinde işini memnuniyetle sürdürmeye çalışan bireyin, yüksek motivasyonla iş görebilme ve çalıştığı örgüte yüksek oranda verim sağlama durumu gerçekleşecektir. Bireysel olarak kariyer planlaması, kişinin kendisini bir değerlendirmeye tabi tutmasıdır. Bireyin güçlü olması ve kendisini geliştirmesi gereken yanlarını belirlemesi, bilgi, ilgi ve becerileri doğrultusunda hedeflediği kariyeri oluşturarak bunlara ulaşma konusunda kariyer planlamaları yapmasıdır. Birey üzerinde etkili olan faktörlerin demografik oldukları belirtilmektedir<sup>211</sup>.

### 3.5.2. Örgütsel Açıdan Belirleyiciler

İşletmede bulunan sinizm, işletme ve bireysel açıdan birden fazla sonucun oluşturduğu düşünülmektedir. İşletmede sinizmin meydana gelişini engellemek için veya yönetmek için etkili stratejilerin uygulanmasını incelemektedir. Kuşkusuz bu tarz stratejilerin uygulanmasında sorumluluk işletme içinde liderlere ve yöneticilere düşmektedir<sup>212</sup>

Örgütler rekabeti bir avantaj şeklinde kullanarak yeniliği ve bağlılığı sürdürdüklerinde çalışanlarının örgüte olan inançlarını da sağlamaktadırlar. Örgütlerin bunları yapmaları için öncelikle çalışma içinde oldukları örgüte ve yöneticiye güvenen çalışanlarının olmasına bağlıdır. Kızgınlık, endişe, gerginlik ve tahrik gibi duyguları içermekte olan duyuşsal sinizm sonucunda personelin bilişsel performansını ortadan kaldırabilir. İfade edilen bu duygular neticesinde idarenin davranışlarının da içerisinde olduğu örgüte özgü olan motivasyon ve bağlılığı azaltmaktadır. Kurumun içinde önemsendiğini ve değer verildiğini hisseden birey, kuruma karşı olumlu duygular taşıyabilir. Ancak, çalışanların olumsuz duygulara

<sup>210</sup> Çetinkaya ve Özkara, a.g.e., s. 75.

<sup>211</sup> Mehmet Merve Özyayın ve Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 251-281, ss. 276-277.

<sup>212</sup> Özler vd., a.g.e., s. 50.



kapılması örgüt yöneticilerine karşı güven duymamalarına neden olabilir. Bu yüzden örgütte güven oluşması açısından yöneticilerin tutumu, çok önemlidir. Yöneticiler başarılı bir şekilde kontrollü ödül sistemini oluşturduklarında, çalışanlarının örgüte karşı duydukları güvenin çoğalmasında önemli bir role sahip olmaktadır. Örgütsel ortamdaki destek ve adalet algısı, çalışan bireylerin örgüte karşı düşüncelerini ve tutumlarına etki etmektedir<sup>213</sup>.



---

<sup>213</sup> Merve Seda Karcioğlu ve Atılhan Naktiyok, "Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1, 2015, 19-34, s. 20.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Etik liderlik faaliyetlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin bir sağlık kuruluşu üzerinden ortaya konulması amacıyla yapılmış olan çalışmanın araştırma kısmında; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, problemi, modeli, sınırlılıkları, evreni ve örneklemini, varsayımları, boyutları ve faktör analizi, hipotezleri, kullanılan ölçekler, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir. Aynı zamanda çalışma kapsamında yapılan anket uygulamaları sonucunda elde edilmiş olan bulgular; demografik bilgiler, anova, korelasyon ve regresyon analizleriyle incelenip değerlendirilmektedir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile etik liderlik faaliyetlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin bir sağlık kuruluşu üzerinden ortaya konulması amaçlanmaktadır. İşletmelerde üst düzey yöneticilerin ortaya koymuş oldukları davranışlar ve bunun sonucunda çalışanların adalet algıları da bu kapsamında işletmeler üzerinde olumsuz etkiler bırakabilecek düzeydedir. Modern işletmelerde bulunan yöneticiler, işletmelerde etik iklimin oluşturulmasında ve çalışanların sergiledikleri davranışların belli bir şekle bürünmesinde en önemli belirleyicilerden biri olmaktadır.

Bu çalışma etik liderlik ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmada, liderlik kavramlarına değinilerek liderlerde bulunması gereken özelliklerin neler olduğu araştırılmaktadır. Bu bağlamda çalışmada etik liderlik kavramının örgütsel adalet üzerinde ne gibi etkileri olduğu incelenerek örgütsel adalet kavramı da ele alınmakta ve etik liderlik ile örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sinizm üzerinde yapmış olduğu etkiler bir alan uygulaması ile araştırılmaktadır.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik, eğilimleri, ortaya attığı görüşleri ve faaliyetleri yönlendirme, etkileme ve yönetme işi olarak tanımlanabilir. Etik ise kurallara dayanan insan davranışlarını, norm ve ahlak kurallarına uyulmasının sorumluluğunu bilimsel olarak inceleyen bir bilim dalı olarak ifade edilebilir. Bu tanımlamalar kapsamında etik liderlik de liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken var olan politikalar ve kanunlar kadar mesleki etik kurallarına da uygun davranılan bir liderlik türü olarak görülmektedir.

İşletme, bireylerin pek çok ortak değer ve amaçları kapsamında ortaya koyulan anlaşmalı bir beraberliği tanımlamaktadır. İşletme yapısı kapsamı içinde örgütsel adalet, çalışma alanlarına adalet olgusunun işletmeye ve insana olan etkilerini ortaya çıkarmaya çalışan bir olgu olmaktadır. Örgütsel adalet, kendi yapısı içerisinde bir sonuç olarak kabul edilebileceği gibi çalışanların pek çok davranış ve tutumlarının ortaya çıkarılması amacıyla kullanılan bir araç görevi de üstlenmektedir. Sinizm, kavramı, bir kişilik özelliği olmasının yanında bir duygu olarak da tanımlanabilir. Ancak son yıllarda sinizm konusunda ortaya çıkarılan pek çok çalışmada kişilik özellikleri ve tutumdan ziyade sinizmin işletmelerin uygulama ve politikalarına yönelik bir tepki olduğu ortaya atılmaktadır. Buna dayanarak çalışmada etik liderlik olgusu ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ele alınarak, bu ilişkinin örgütsel sinizme nasıl etkileri olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma; etik liderlik faaliyetlerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir.

#### **4.3. ARAŞTIRMA KAPSAMI**

Çalışmada teorik kısımda; tez, makale, internet ve kitap gibi pek çok farklı kaynaktan yararlanılmıştır. Örgütsel adalet ele alındıktan sonra örgütsel adaletle dayalı boyutlar ele alınmaya çalışılmıştır. Boyutlardan sonra örgütsel adaletle yönelik yaklaşımlar incelenmiştir. Daha sonra örgütsel sinizmin ne olduğu ve hangi boyutları içinde barındırdığına yönelik araştırma yapılmıştır. Etik liderlik, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisi alanında yapılan metodolojik çalışmalar incelenerek ve elde edilen sonuçlar karşılaştırmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmı için anket çalışması yapılmış ve çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla uygulanan anket sonucu elde edilen verilere SPSS 21 istatistik programıyla analizler yapılmıştır.

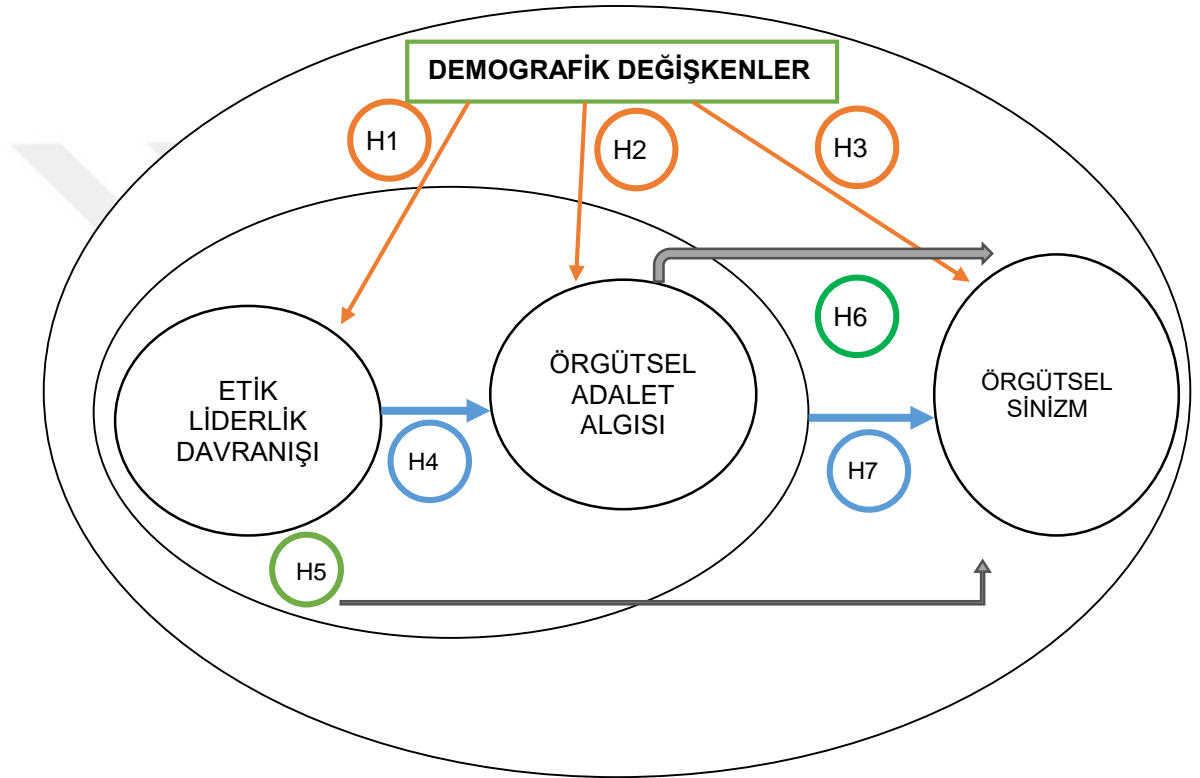
#### **4.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Tezin ana problemi; etik liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkileri nelerdir? sorusuna yönelik cevapları araştırmaktır. Aynı zamanda ankete katılanların kullanılan ölçeklere vermiş oldukları cevapları istatistiksel olarak analiz ederek bilimsel sonuçlar elde etmek ve yönetim, çalışanlar, hastalar vb. gibi ilgili tarafların yararına olacak sonuç ve önerileri geliştirmektir.

Tezin Alt problemleri ise:

1. Etik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel sinizm davranışlarını etkiler mi?
2. Etik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel adalet algısını etkiler mi?
3. Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisi çalışanların örgütsel sinizm davranışlarını etkiler mi?
4. Demografik değişkenler; etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerinde etkili midir?

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ



**Şekil-3** Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algısı ve Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışları İlişkisi

Çalışmanın bağımsız değişkenini, etik liderlik davranışı oluşturmaktadır. Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere örgütsel adalet algısının mediatör değişkeni yani bir ara değişken görevi üstlendiği kabul edilmektedir. Aracı olarak seçilen değişken bağımsız değişkenin bir sonucu olabilmektedir.

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak ise örgütsel sinizm ele alınmaktadır. Bağımlı değişkende aracı olarak seçilen değişkenin sonucu olabilmektedir. Bağımsız değişken olarak kabul edilen etik liderlik davranışlarının bağımlı değişken olarak kabul edilen örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir

#### 4 6. ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI

Çalışmanın, literatür bölümü; kitap, tez, makale, vs. kaynaklarından yararlanılarak tamamlanmıştır. Bu çalışmanın ana konusu; “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama” başlığının içeriği ile sınırlı olmaktadır.

#### 4.7. ARAŞTIRMA EVRENİ İLE ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ

“Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama” konusunda; uygulamadaki gelişmeler, hangi önlemlerin alınabileceği, mevcut durum vb. gibi pek çok amaca yönelik çalışmaların yapılabilmesi için örneklemin tespit edilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı tezin araştırma kısmında yer alan uygulama bölümü, seçilen kurumda olmuştur. Bu nedenle, araştırmanın anketleri Sağlık Bakanlığı İstanbul Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi kurumunda yapılmıştır. Araştırma için hazırlanan ölçeklerde Sağlık Bakanlığı İstanbul Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan toplam 2802 kişi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

Evren büyüklüklerine göre örneklem miktarının belirlenmesi için formül ve tablo yöntemleri geliştirilmiştir. Ana kütle büyüklükleri ve güvenilirlik düzeyine göre örneklem miktarı aşağıdaki tabloda sunulmuştur<sup>214</sup>;

**Tablo-1** Güvenilirlik Seviyelerine Yönelik Örneklem Miktarı ve Evren Büyüklüklerinin Belirlenmesi

Anakütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	±%1	±%2	±%3	±%5
1.000	*	*	473	244
2.000	*	*	619	278
3.000	*	1.206	690	291
4.000	*	1.341	732	299
5.000	*	1.437	760	303
10.000	4.465	1.678	823	313
20.000	5.749	1.832	858	318
50.000	6.946	1.939	881	321
100.000	7.465	1.977	888	321
500.000	7.939	2.009	895	322

Not. \*durumlarında evrenin %50'sinden fazlasını almak gerekir.

Evren ve örneklem büyüklüğünün hesaplanması için tablo-1 incelendiğinde

<sup>214</sup> Nuran Bayram, *Sosyal bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004, s. 123.

%95 güven aralığı, %5 güvenilirlik sapması kapsamında 2802 kişi olan bu tezin evreni için ana kütle büyüklüğü 3000 alınarak 291 kişinin örneklem miktarı olarak belirlenmesi yeterli olmaktadır. Anketlerin, bir kısmının geçersiz olabileceği düşüncesiyle çalışmanın güvenilirliğinin sağlanabilmesi için 500 kişi ile anket yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

#### 4.8. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Ölçek sorularının içeriği ve hazırlanış yöntemi, çalışmanın amacını gerçekleştiribilmesi açısından yeterli olacaktır.

2. Anket katılımcıları ölçek sorularını objektif bir yaklaşımla cevaplayacaktır.

#### 4.9. ARAŞTIRMANIN BOYUTLARI VE FAKTÖR ANALİZİ

Araştırma için seçilen ölçeklerde yer alan boyutlar bu çalışma için de aynı şekilde kullanılmıştır. Ancak, SPSS programıyla yeniden faktör analizi yapılacak ve boyutlar tekrar elde edilmekte ve güvenilirlikleri test edilmektedir.

**Tablo-2** Araştırma Değişkenleri ve Araştırmanın Boyutları

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ	ARAŞTIRMA BOYUTLARI
<b>DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN</b> (Bağımsız Değişkenler)	<b>DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN BOYUTLARI</b> 1. Cinsiyet 2. Yaş 3. Çalışma Süresi 4. Eğitim
<b>ETİK LİDERLİK</b> (Bağımsız Değişkenler)	<b>ETİK LİDERLİK BOYUTLARI</b> 1. İletişimsel Etik 2. Davranışsal Etik 3. Karar Vermede Etik 4. İklimsel Etik
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b> (Mediator (aracı) Bağımsız Değişken)	<b>ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI</b> 1. Süreç adaleti 2. Dağıtım adaleti 3. Kişilerarası adalet 4. Bilgisel adalet
<b>ÖRGÜTSEL SİNİZM</b> (Bağımlı Değişkenler)	<b>ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI</b> 1. Bilişsel (Cognitive) 2. Duyuşsal Tepki (Affect) 3. Davranış (Behaviour)

#### 4.10. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Oluşturulan teorik çerçeve kapsamında araştırmanın teorik modeline yönelik

geliştirilen hipotezler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır;

**Tablo-3** Araştırmanın Hipotezleri

<b>HİPOTEZLER</b>	
H1	H0: Katılımcıların cinsiyeti, etik liderlik düzeylerini etkilememektedir. H1: Katılımcıların cinsiyeti, etik liderlik düzeylerini etkilemektedir.
H2	H0: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel adaleti etkilememektedir. H2: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel adaleti etkilemektedir.
H3	H0: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel sinizm etkilememektedir. H3: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel sinizm etkilemektedir.
H4	H0: Katılımcıların yaşı, etik liderlik düzeylerini etkilememektedir. H4: Katılımcıların yaşı, etik liderlik düzeylerini etkilemektedir.
H5	H0: Katılımcıların yaşı, örgütsel adaleti etkilememektedir. H5: Katılımcıların yaşı, örgütsel adaleti etkilemektedir.
H6	H0: Katılımcıların yaşı, örgütsel sinizmi etkilememektedir. H6: Katılımcıların yaşı, örgütsel sinizmi etkilemektedir.
H7	H0: Katılımcıların eğitim durumu, etik liderlik düzeylerini etkilememektedir. H7: Katılımcıların eğitim durumu, etik liderlik düzeylerini etkilemektedir.
H8	H0: Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel adaleti etkilememektedir. H8: Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel adaleti etkilemektedir.
H9	H0: Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel sinizmi etkilememektedir. H9: Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel sinizmi etkilemektedir.
H10	H0: Katılımcıların çalışma süresi, etik liderlik ölçeği düzeylerini etkilememektedir. H10: Katılımcıların çalışma süresi, etik liderlik ölçeği düzeylerini etkilemektedir.
H11	H0: Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir. H11: Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel adalet düzeylerini etkilemektedir.
H12	H0: Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel sinizmi etkilememektedir. H12: Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel sinizmi etkilemektedir.
H13	H0: Bilişsel boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmemektedir. H13: Bilişsel boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmektedir.
H14	H0: Duyuşsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmemektedir. H14: Duyuşsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmektedir.
H15	H0: Davranışsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmemektedir. H15: Davranışsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmektedir.

#### 4.11. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

##### Etik Liderlik Ölçeği:

Çalışmada, Yılmaz (2005)<sup>215</sup> tarafından geliştirilmiş olan “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeğinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmakta ve bu anket 24 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte; 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum biçiminde cevaplardan oluşmaktadır. Etik Liderlik Ölçeğinde yer alan soruların sonucunda elde edilmiş olan veriler, “iletişimsel”, “davranışsal”, “karar vermede etik” ve “İklimsel” olmak üzere dört boyutta toplanmıştır. Etik Liderlik Ölçeği’ne ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçek için elde edilen iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla, 91; ,89; ,94 ve 92 olduğu tespit edilmiştir.

##### Örgütsel Adalet Ölçeği:

Araştırmada, Colquitt (2001)<sup>216</sup> tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Meydan’ın (2010)<sup>217</sup> çalışmasında kullanmış olduğu Örgütsel Adalet Ölçeği için süreç adaleti yedi madde ile (1. ve 7. sorular), dağıtım adaleti dört madde ile (8. ve 11. sorular), kişilerarası adalet dört madde ile (12. ve 15. sorular) ve bilgisel adalet beş madde ile (16. ve 20. sorular) ölçülmüştür. Örgütsel Adalet Ölçeği 1 ile 5 arası puanlanan (1: küçük ölçüde, 5: büyük ölçüde) Likert tipi bir ölçektir. Sözü edilen ölçeğin KMO örneklem uygunluğuna ait değeri 0,92; süreç adaleti boyutuna ilişkin güvenilirlik 0,88; kişilerarası adalet boyutuna ilişkin güvenilirlik 0,91; dağıtım adaleti boyutunun güvenilirliği  $\alpha = 0,88$  ve bilgisel adalet boyutuna ait güvenilirlik ise 0,93 olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,92 çıkmıştır.

##### Örgütsel Sinizm Ölçeği:

Araştırmada, Brandes vd.’nin (1999)<sup>218</sup> geliştirmiş olduğu “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Akyüz ve Yurduseven’in (2016)<sup>219</sup> çalışmasında kullanmış olduğu ve bu çalışmada da yararlanılan Örgütsel Adalet Ölçeği 14 maddeden

---

<sup>215</sup> Ercan Yılmaz, “Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, ss. 808-814.

<sup>216</sup> Jason A. Colquitt, “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 2001, Volume: LXXXVI, Issue: 3, 386-400, p. 387.

<sup>217</sup> Cem Harun Meydan, *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

<sup>218</sup> Pamela Brandes et al., *Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes*, Academy Of Management Proceedings, 1999, s. 150-153.

<sup>219</sup> İlknur Akyüz ve Nihal Olgun Yurduseven, “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2016, Sayı: 16, 61-76, s. 66-67.



oluşmaktadır. İfade edilen boyutlardan; 5 tanesi biliş (cognitive); 6 tanesi duyuşsal tepki (affect); 3 tanesi de davranış boyutu ile ilgili olmaktadır. Örgütsel sinizmi ölçmek için kullanılan bu ölçekteki sorular, 5'li Likert tipi derecelendirme yöntemine uygun olarak hazırlanmıştır. Sorular için kullanılan derecelendirmeler; “Tam Red” (1), “Kısmen Red” (2), “Kararsız” (3), “Kısmen Katılım” (4) ve “Tam katılım” (5) şeklinde sınıflandırılmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeğinde yer alan 14 maddenin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,8957 şeklinde hesaplanmıştır. Bilişsel boyuta ait soruların güvenilirlik katsayısı, 0,8438; duyuşsal boyuta ait soruların güvenilirlik katsayısı, 0,8730 ve davranışsal boyuta ait soruların güvenilirlik katsayısıysa 0,7489 olarak belirlenmiştir.

#### **4.12. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ**

Çalışmanın araştırma kısmında yer alan uygulama bölümünde nicel yöntemler tercih edilmektedir. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan “Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sinizm” ölçeklerine ilişkin anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulanacak olan anket formunun pilot uygulaması sonucunda gerekli düzeltmeler yapılmış güvenilirlik analizi sonucunda son şekli verilen ölçekler katılımcılara dağıtılarak çalışmanın verileri elde edilmiştir.

Güvenilirliği sağlanarak son şekli verilen ölçekler; ankete katılan tüm bireylere dağıtılarak çalışmanın anketleri tamamlanmıştır. Anket katılımcılarından elde edilecek veriler de S.P.S.S. 21 istatistik programına eklenerek araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

#### **4.13. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

Yapılan bu çalışmada, ankette yer alan araştırma sorularının araştırmanın amacını temsil edebilmesindeki güven seviyesini belirleyebilmek amacı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güven seviyesinin belirlenebilmesinde güvenilirlik katsayısına bakılarak karar verilmektedir. Elde edilen sonuçlar üzerinde güvenilirlik katsayıları 0-1 arasında değerler almakta ve güvenilirlik katsayılarının almış olduğu değerlere bakılarak elde edilmiş olan güven seviyeleri belirlenmektedir. Bu güven seviyeleri ise aşağıdaki tabloda yer aldığı gibidir.

**Tablo-4** Güvenilirlik Katsayısı Tablosu<sup>220</sup>

Cronbach Alfa Değeri	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alfa katsayısı<0,40	Güvenilir Değil
0,40< Cronbach Alfa katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik
0,60< Cronbach Alfa katsayısı<0,80	Güvenilir
0,80< Cronbach Alfa katsayısı<1,00	Yüksek Güvenilirlik

Güven seviyesi düşük olan çalışmalar üzerinde yer alan anketlerdeki sorularda düzenlemeler yapılabilmektedir. Ankette yer alan sorulara yapılacak olan soru yani değişken ekleyip çıkarma işlemlerinin yetersiz olduğu durumlarda araştırma sorularının en başından düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada ele alınmış olan boyutlara yönelik yapılmış olan güvenilirlik analizine ait sonuçlar Tablo 5'te gösterilmektedir;

**Tablo-5** Güvenilirlik Analizine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

	Cronbach Alfa Katsayısı
Bütün Çalışmaya Ait Güven Katsayısı	0,921
<b>İletişimsel Etik</b>	0,610
<b>Danışsal Etik</b>	0,750
<b>Karar Vermede Etik</b>	0,897
<b>İklimsel Etik</b>	0,775
<b>Süreç Adaleti</b>	0,879
<b>Dağıtım Adaleti</b>	0,841
<b>Kişiler Arası Adalet</b>	0,923
<b>Bilgisel Adalet</b>	0,924
<b>Bilişsel Boyut</b>	0,828
<b>Duyuşsal Boyut</b>	0,937
<b>Davranışsal Boyut</b>	0,848
<b>Etik Liderlik Ölçeği</b>	0,926
<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>	0,930
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği</b>	0,916

Yapılmış olan araştırma kapsamında güven katsayısının en düşük 0,610 olarak hesaplandığı ve bu katsayının ise iletişimsel etiğe ait olduğu görülmektedir. Ancak iletişimsel etiğe ait olan değer en düşük değere sahip olsa da güvenilir seviyededir. Bütün güven katsayıları irdelendiğinde düzeylere ve ölçeklere ait olan güven

<sup>220</sup> Haydar Demirhan ve Canan Hamurkaroğlu, *İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2016, s. 432.

katsayılarının genelinin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir.

#### 4.14. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Örnekleme ilişkin demografik verilerin dağılımları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi olmak üzere 4 başlık altında incelenmiştir.

##### 4.14.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

**Tablo-6** Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu

Cinsiyet	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	Erkek	215	43,0	43,0	43,0
	Kadın	285	57,0	57,0	100,0
	Toplam	500	100,0	100,0	

Cinsiyet değişkeni frekans tablosu incelendiğinde örnekleme oluşturan kişilerin 215'inin erkek (%43,0) ve 285'inin kadın (%57,0) olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların erkeklere göre fazla olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla yapılan incelemeler sonucunda, sağlık kurumlarında çalışan bireyler incelendiğinde kadın çalışanların oranının erkeklerden fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

##### 4.14.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

**Tablo-7** Yaş Değişkeni Frekans Tablosu

Yaş	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	20-30 Yaş	137	27,4	27,4	27,4
	31-40 Yaş	237	47,4	47,4	74,8
	41-50 Yaş	113	22,6	22,6	97,4
	50 ve Üzeri	13	2,6	2,6	100,0
	Toplam	500	100,0	100,0	

Araştırmada 500 kişiden oluşan örneklemin 137'si 20-30 yaş aralığında, 237'si 31-40 yaş aralığında, 113'ü 41-50 yaş aralığında ve 13'ü 50 yaş ve üzerindedir. Yaş değişkeni frekans tablosu incelendiğinde örneklemin %75'ine yakın bir çoğunluğun 40 yaş ve altında bulunduğu belirlenmiştir. Bu yüzden örneklemin genç nüfusu temsil ettiği söylenebilir. 500 kişi üzerinde yapılan analizler sonucunda, sağlık kurumlarında çalışan bireylerin ağırlıklı olarak 31-40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

#### 4.14.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular

**Tablo-8** Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	168	33,6	33,6	33,6
	Lise ve Dengi Okul	196	39,2	39,2	72,8
	Ön Lisans	62	12,4	12,4	85,2
	Lisans	56	11,2	11,2	96,4
	Yüksek Lisans veya Doktora	18	3,6	3,6	100,0
	Toplam	500	100,0	100,0	

Örnekleme seçilen kişilerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, örnekleme oluşturan kişilerin 168'inin ilköğretim (%33,6), 196'sının lise ve dengi okul (%39,2), 62'sinin ön lisans (%12,4), 56'sının lisans (%11,2), 18'inin yüksek lisans veya doktora (%3,6) düzeyinde eğitim aldığı gözlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni frekans tablosuna bakıldığında katılımcıların yaklaşık %85'inin ön lisans veya düşük düzeyde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Bu yüzden örnekleme katılan kişilerin eğitim düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Yapılan incelemeler sonucunda, anket katılımcılarının çoğunluğunun lise ve dengi okul ile ilköğretim mezunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.14.4. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-9 Çalışma Süresi Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Çalışma Süresi	1-8 Yıl	332	66,4	66,4	66,4
	9-18 Yıl	146	29,2	29,2	95,6
	19-30 Yıl	22	4,4	4,4	100,0
	Toplam	500	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süreleri incelendiğinde 332 katılımcının (%66,4) 1-8 yıl arası, 146 katılımcının (%29,2) 9-18 yıl arası ve 22 katılımcının (%4,4) 19-30 yıl arasında aynı işletmede çalıştığı belirlenmiştir. Sağlık kurumlarında çalışan katılımcılara uygulanan anket verileri incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 1-8 yıl arasında bir çalışma süresine sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.15. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi ile; birbirine benzeyen pek çok amacı bulunan soruları bir başlıkta toplamak suretiyle yapılacak olan analizlerin daha kolay şekilde anlaşılabilmesi ve sade bir sonuç elde edilebilmesi amacı ile yapılacak olan analizlerin sayısının azaltılması amaçlanmaktadır. Faktör analizi bütün veri setlerine uygulanamamaktadır. Faktör analizinin uygulanacağı veri setlerine ait KMO değerlerinin yüksek ve aynı zamanda Bartlett test istatistiklerinden elde edilen sonuçlarının da anlamlı olması gerekmektedir. Değişkenler arasında bulunan ilişkinin büyüklük derecesini göstermekte olan katsayı değerine KMO değeri denir. KMO, 0 ve 1 arasında bir değer almaktadır. Değişkenler arasında bulunan ilişki düzeyi azaldıkça KMO değeri 0'a ve artıkça da 1'e yaklaşmaktadır.

Faktör analizinin uygulanabilmesi amacı ile KMO değeri bir kriter olsa dahi tek olarak yeterli olmamaktadır. Faktör analizinin yapılabilmesi amacı ile Bartlett test istatistiğinden elde edilecek olan sonucun anlamlı olması, bir başka deyişle alfa değeri olan 0,05'ten daha küçük olması gereklidir.

Yapılan bu araştırmada uygulanan faktör analizleri; Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğine ayrı şekilde uygulanmıştır. Bu duruma ek olarak yapılan çalışmada bulunan ölçekler ile ölçeklere ait alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının da incelenmiş olduğu faktör analizinin sonuç bölümü ile beraber toplamda dört başlık altında incelenmektedir.

#### 4.15.1. Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi

**Tablo-10** Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Tablosu

	Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alfa	Faktör Yük Ağırlıkları			
						1	2	3	4
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	ELÖİE1	3,3480	1,33058	0,610	,790	,046	,306	,148
		ELÖİE2	3,4040	1,20984		,794	,065	,288	,213
		ELÖİE7	3,5720	1,26174		,747	,022	,285	,099
		ELÖİE8	2,6180	1,24546		,655	-,058	-,018	,225
		ELÖİE9	3,4220	1,33847		,753	,013	,153	,195
		ELÖİE10	2,3720	1,41903		,701	-,407	-,053	-,002
	Davranışsal Etik	ELÖDE11	3,4540	1,25819	0,750	,009	,787	,240	,168
		ELÖDE12	3,4440	1,29236		,015	,817	,211	,156
		ELÖDE13	3,2800	1,36283		-,050	,739	,240	,156
		ELÖDE14	2,3300	1,25549		-,107	,697	,083	,095
		ELÖDE15	3,6060	1,28766		,077	,718	,028	-,038
	Karar Vermede Etik	ELÖKVE15	3,4900	1,31810	0,897	,083	-,031	,831	-,284
		ELÖKVE16	3,5600	1,24800		,057	,054	,846	-,303
		ELÖKVE17	3,5580	1,25131		,055	,039	,869	-,249
		ELÖKVE18	3,6300	1,27764		-,005	,092	,827	-,308
		ELÖKVE19	2,5060	1,23166		,103	-,031	,685	-,168
		ELÖKVE20	3,4200	1,19937		-,153	,249	,698	-,313
	İklimsel Etik	ELÖİKE21	3,6580	1,24263	0,775	-,154	,136	,822	-,223
		ELÖİKE22	3,5480	1,30349		-,129	-,022	-,131	,813
		ELÖİKE23	2,4660	1,32679		,064	-,370	,047	,566
		ELÖİKE24	3,4600	1,25361		,255	,038	-,402	,696
		ELÖİKE25	3,5000	1,29048		,241	-,012	-,391	,809
		ELÖİKE26	3,6560	1,29500		,210	-,038	-,378	,818
		ELÖİKE27	3,4960	1,31050		,167	,001	-,335	,794

Etik Liderlik Ölçeğinin yapılacak olan faktör analizine uygunluk düzeyini belirleyebilmek amacı ile Bartlett testi kullanılmıştır. Söz konusu test sonucunda ulaşılan KMO değeri ise 0,926'dır. Bunun yanı sıra Bartlett testi neticesinde p değeri ise 0,000 olarak hesaplanmıştır ( $p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$ ). Bu yüzden de Etik Liderlik Ölçeği için bir faktör analizi uygulanmıştır.

Uygulanmış olan faktör analizi neticesinde Etik Liderlik Ölçeğine ait olan 4 alt boyut olduğu belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar; iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etiktir. Etik Liderlik Ölçeğine ait olan soruların sahip

olduğu ortalamaları, faktör yükleri, standart sapmaları ile alt boyutlara ait güvenilirlik katsayıları da hesaplanmıştır. Hesaplanmış olan değerler ise Tablo 10'da verilmiştir. Faktör yükleri ise en büyük olan değeri alan düzeye ait olmaktadır.

#### 4.15.2. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi

**Tablo-11** Örgütsel Adalet İçin Yapılan Faktör Analizi Tablosu

						Faktör Yük Ağırlıkları			
	Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alfa	1	2	3	4
Örgütsel Adalet Ölçeği	Süreç Adaleti	ÖAÖSA28	2,9520	1,23967	0,879	,533	,474	,270	-,365
		ÖAÖSA29	2,8560	1,17218		,681	,309	,050	-,550
		ÖAÖSA30	2,8120	1,15383		,728	,172	,086	-,312
		ÖAÖSA31	3,0020	1,14044		,544	,413	,209	,060
		ÖAÖSA32	3,0740	1,15897		,535	,432	,258	,283
		ÖAÖSA33	3,2480	1,20889		,517	,489	,317	,283
		ÖAÖSA34	3,2020	1,20503		,566	,437	,192	,252
	Dağıtım Adaleti	ÖAÖDA35	2,7860	1,22932	0,841	,166	,689	-,446	,015
		ÖAÖDA36	3,0560	1,12044		,307	,643	-,577	,056
		ÖAÖDA37	3,1360	1,17143		,265	,600	-,529	,073
		ÖAÖDA38	2,9820	1,31801		,497	,565	-,192	,036
	Kişiler Arası Adalet	ÖAÖKA39	3,0620	1,27491	0,923	,064	-,397	,753	,002
		ÖAÖKA40	3,0320	1,23208		,061	-,390	,783	-,014
		ÖAÖKA41	3,1340	1,25507		,064	-,426	,779	,058
		ÖAÖKA42	3,0960	1,24655		,067	-,391	,705	,065
	Bilgisel Adalet	ÖAÖBA43	3,0820	1,28631	0,924	,018	-,427	,070	,761
ÖAÖBA44		3,0920	1,19934	,031		-,399	,058	,757	
ÖAÖBA45		3,1640	1,18993	,036		-,447	,062	,747	
ÖAÖBA46		3,2360	1,24233	,102		-,423	,016	,719	

Örgütsel Adalet Ölçeğinin yapılacak olan faktör analizine uygunluk düzeyini belirleyebilmek amacı ile Bartlett testi kullanılmıştır. Söz konusu test sonucunda ulaşılan KMO değeri ise 0,930'dır. Bunun yanı sıra Bartlett testi neticesinde p değeri ise 0,000 olarak hesaplanmıştır ( $p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$ ). Bu yüzden de Örgütsel Adalet Ölçeği için bir faktör analizi uygulanmıştır.

Uygulanmış olan faktör analizi Örgütsel Adalet Ölçeğine ait olan 4 alt boyut olduğu belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar; süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalettir. Örgütsel Adalet Ölçeğine ait olan soruların sahip olduğu ortalamaları, faktör yükleri, standart sapmaları ile alt boyutlara ait güvenilirlik

katsayıları da hesaplanmıştır. Hesaplanmış olan değerler ise Tablo 11'de verilmiştir. Faktör yükleri ise en büyük olan değeri alan düzeye ait olmaktadır.

#### 4.15.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi

**Tablo-12** Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Tablosu

	Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alfa	Faktör Yük Ağırlıkları		
						1	2	3
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	ÖSÖBB47	3,3720	1,22008	0,828	,562	-,368	,321
		ÖSÖBB48	2,6760	1,28777		,797	-,040	,261
		ÖSÖBB49	2,6780	1,32885		,795	,040	,351
		ÖSÖBB50	2,9660	1,28224		,793	,371	,010
		ÖSÖBB51	2,9800	1,30653		,793	,369	,082
		ÖSÖBB52	2,9980	1,41350		,746	,414	,058
	Duyuşsal Boyut	ÖSÖDUY53	2,6800	1,41902	0,937	,322	,779	,070
		ÖSÖDUY54	2,5880	1,40506		,212	,877	,175
		ÖSÖDUY55	2,5920	1,44003		,202	,877	,182
		ÖSÖDUY56	2,6080	1,41362		,180	,883	,143
		ÖSÖDUY57	2,1920	1,40965		,138	,582	,502
		ÖSÖDUY58	2,3700	1,49183		,324	,202	,786
	Davranışsal Boyut	ÖSÖDAV59	2,2280	1,41422	0,848	,295	,163	,813
		ÖSÖDAV60	2,6680	1,54485		,491	,230	,508
		ÖSÖDAV61	2,2420	1,43791		,320	,141	,830

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin yapılacak olan faktör analizine uygunluk düzeyini belirleyebilmek amacı ile Bartlett testi kullanılmıştır. Söz konusu test sonucunda ulaşılan KMO değeri ise 0,916'dur. Bunun yanı sıra Bartlett testi neticesinde p değeri ise 0,000 olarak hesaplanmıştır ( $p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$ ). Bu yüzden de Örgütsel Sinizm Ölçeği için bir faktör analizi uygulanmıştır.

Uygulanmış olan faktör analizi Örgütsel Sinizm Ölçeğine ait olan 3 alt boyut olduğu belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar; bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyuttur. Örgütsel Sinizm Ölçeğine ait olan soruların sahip olduğu ortalamaları, faktör yükleri, standart sapmaları ile alt boyutlara ait güvenilirlik



katsayıları da hesaplanmıştır. Hesaplanmış olan değerler ise Tablo 11'de verilmiştir. Faktör yükleri ise en büyük olan değeri alan düzeye ait olmaktadır.

#### 4.15.4. Çalışmada Kullanılan Ölçekler İçin Yapılmış Olan Faktör Analizinin Sonuçları

**Tablo-13** Çalışmada Kullanılan Ölçekler İçin Yapılmış Olan Faktör Analizinin Sonuçları

Ölçekler	Düzeyler	Soru Sayısı	Anket Soru Aralıkları	Cronbach's Alpha Değeri		
				Boyutlar	Ölçekler	Anket Çalışması
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	6	ELÖIE5- ELÖIE10	0,610	0,926	0,921
	Davranışsal Etik	5	ELÖDE11- ELÖDE15	0,750		
	Karar Vermede Etik	7	ELÖKVE15- ELÖKVE21	0,897		
	İklimsel Etik	6	ELÖİKE22- ELÖİKE27	0,775		
Örgütsel Adalet Ölçeği	Süreç Adaleti	7	ÖAÖSA28- ÖAÖSA34	0,879	0,930	
	Dağıtım Adaleti	4	ÖAÖDA35- ÖAÖDA38	0,841		
	Kişiler Arası Adalet	4	ÖAÖKA39- ÖAÖKA42	0,923		
	Bilgisel Adalet	4	ÖAÖBA43- ÖAÖBA46	0,924		
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	6	ÖSÖBB47- ÖSÖBB52	0,828	0,916	
	Duyuşsal Boyut	6	ÖSÖBB53- ÖSÖBB58	0,937		
	Davranışsal Boyut	3	ÖSÖBB59- ÖSÖBB61	0,848		

Ölçekler üzerinde uygulamanın uygun olduğu tespit edilen faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Çalışmanın ve çalışmaya ait ölçeklerin güven katsayılarının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeğine ait 4 düzey, Örgütsel Adalet Ölçeğine ait 4 düzey ve Örgütsel Sinizm Ölçeğine ait 3 düzey olmak üzere toplamda 11 düzey olduğu görülmektedir. Ayrıca bu düzeylere ait güvenilirliklerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgilere ek olarak düzeylere ait soru sayıları ve soru aralıkları da yukarıdaki tabloda özetlenmiştir.

#### **4.16. VARYANS ANALİZİ**

Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm ölçekleri ile uygulanmış olan bu çalışmadan elde edilmiş olan veriler, SPSS istatistik programıyla incelenmiştir. Verilerin analiz edilmesinde kullanılacak olan istatistiksel tekniklere karar verilebilmesi amacıyla verilerin normal dağılımlarına uygunlukları test edilerek normal olan dağılımlarının da uygun olup olmadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla verilerin incelenmesinde parametrik tekniklere de başvurulmuştur.

Yapılmış olan istatistiksel anlamda incelemeler sırasında yapılan ikili karşılaştırmalarda yapılmış olan testlerde bağımsız t-testi ile 2'den daha çok olan grup karşılaştırmaları üzerinde One Way Anova yani tek yönlü olan Varyans analizleri kullanılmaktadır. Bulunan farklılıkların belirlendiği gruplar arasında farklılığın oluşmasına neden olan grupların belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc karşılaştırma testleri ile Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

T-testi farklılıklarının belirlenebilmesi amacı ile t değeri kullanılmaktayken, One Way Anova testi için ise t değeri kullanılır. Ancak SPSS 21 gibi paket programlar üzerinde farklılıkların belirlenebilmesinin daha da kolay olabilmesi için t-testi ve One Way Anova testi için p değerleri hesaplanmaktadır. P değeri ise alfa değeri olan 0,05'ten daha küçük olduğunda ilgili olan değişkenler arasındaki farklılıklar da anlamlı bulunmaktadır.

##### **4.16.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki**

Cinsiyet değişkeniyle çalışmaların boyutları arasında bulunan ilişki Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin alt boyutları olmakla birlikte üç başlıkta irdelenecektir.

#### 4.16.1.1. Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-14** Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan t- Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t- Değeri	P- Değeri
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	Erkek	215	3,0589	,84763	-1,586	,113
		Kadın	285	3,1708	,68153		
	Davranışsal Etik	Erkek	215	3,0940	,96456	-2,757	,006
		Kadın	285	3,3200	,86255		
	Karar Vermede Etik	Erkek	215	3,2691	1,04633	-2,657	,008
		Kadın	285	3,5043	,92625		
	İklimsel Etik	Erkek	215	3,2109	,96539	-3,162	,002
		Kadın	285	3,4626	,81239		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, etik liderlik düzeylerini etkilememektedir.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, etik liderlik düzeylerini etkilemektedir.

Yapılan bağımsız t testi sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde iletişimsel etiğin cinsiyete göre farklılık göstermemiştir (p=0,113>0,05).

Davranışsal etik (p=0,006<0,05), karar vermede etik (p=0,008<0,05) ve iklimsel etik (p=0,002<0,05) ise istatistiksel anlamda cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik için erkeklerin puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

#### 4.16.1.2. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-15** Cinsiyet ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan t-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	P-Değeri
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	Erkek	215	2,9229	,92476	-2,120	,034
		Kadın	285	3,0947	,87579		
	Dağıtım Adaleti	Erkek	215	2,9663	,98664	-,461	,645
		Kadın	285	3,0079	1,00710		
	Kişiler Arası Adalet	Erkek	215	3,1140	1,16427	,566	,571
		Kadın	285	3,0561	1,10353		
	Bilgisel Adalet	Erkek	215	3,1453	1,10837	,032	,974
		Kadın	285	3,1421	1,11230		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel adaleti etkilememektedir.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel adaleti etkilemektedir.

Örgütsel adaletin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan t testi sonucunda süreç adaletinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,034 < 0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin süreç adaletinin kadınlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Dağıtım adaleti ( $p=0,645 > 0,05$ ), kişiler arası adalet ( $p=0,571 > 0,05$ ) ve bilgisel adalet ( $p=0,974 > 0,05$ ) düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermemiştir.

#### 4.16.1.3. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-16** Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan t-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t- Değeri	P- Değeri
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	Erkek	215	2,9326	1,01698	-,252	,801
		Kadın	285	2,9544	,91473		
	Duyuşsal Boyut	Erkek	215	2,4891	1,26710	-,246	,805
		Kadın	285	2,5170	1,23524		
	Davranışsal Boyut	Erkek	215	2,3225	1,30912	-,860	,390
		Kadın	285	2,4222	1,26586		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel sinizm alt düzeylerini etkilememektedir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların cinsiyeti, örgütsel sinizm alt düzeylerini etkilemektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin cinsiyete göre farklılıklarını incelemek için yapılan t testi sonucunda bilişsel boyut ( $p=0,801>0,05$ ), duygusal boyut ( $p=0,805>0,05$ ) ve davranışsal boyut ( $p=0,390>0,05$ ) cinsiyete göre farklılık göstermemiştir.

#### 4.16.2. Yaş Değişkeni ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

Yaş değişkeni ile çalışmaların boyutları arasında bulunan ilişki Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin alt düzeyleri şeklinde üç başlıkta incelenecektir.

#### 4.16.2.1. Yaş Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-17** Yaş Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçekleri İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	P-Değeri
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	20-30 Yaş	137	3,0864	,81727	,396	,756
		31-40 Yaş	237	3,1188	,75450		
		41-50 Yaş	113	3,1549	,71364		
		50 ve Üzeri	13	3,2949	,59766		
	Davranışsal Etik	20-30 Yaş	137	3,2803	,97723	,810	,489
		31-40 Yaş	237	3,1713	,88290		
		41-50 Yaş	113	3,2301	,90838		
		50 ve Üzeri	13	3,4923	,83513		
	Karar Vermede Etik	20-30 Yaş	137	3,4400	1,00046	,088	,967
		31-40 Yaş	237	3,3888	,98086		
		41-50 Yaş	113	3,3894	1,00114		
		50 ve Üzeri	13	3,3956	,86731		
	İklimsel Etik	20-30 Yaş	137	3,3273	,96685	1,023	,382
		31-40 Yaş	237	3,3101	,85594		
		41-50 Yaş	113	3,4513	,87647		
		50 ve Üzeri	13	3,6026	,71537		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların yaşı, etik liderlik düzeylerini etkilememektedir.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların yaşı, etik liderlik düzeylerini etkilemektedir.

Yapılan Varyans analizi sonucunda elde edilen değerler yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablodaki yer alan değerler incelendiğinde iletişimsel etik ( $p=0,756>0,05$ ), davranışsal etik ( $p=0,489>0,05$ ), karar vermede etik ( $p=0,976>0,05$ ) ve iklimsel etik ( $p=0,382>0,05$ ) yaş değişkenine göre farklılık göstermemiştir.

#### 4.16.2.2. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-18** Yaş Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	p-Değeri
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	20-30 Yaş	137	3,0678	,98398	1,859	,136
		31-40 Yaş	237	2,9259	,87784		
		41-50 Yaş	113	3,1466	,86759		
		50 ve Üzeri	13	3,1648	,41994		
	Dağıtım Adaleti	20-30 Yaş	137	3,0620	1,08583	,346	,792
		31-40 Yaş	237	2,9610	,97929		
		41-50 Yaş	113	2,9735	,95336		
		50 ve Üzeri	13	2,9038	,76743		
	Kişiler Arası Adalet	20-30 Yaş	137	3,0036	1,17846	1,093	,352
		31-40 Yaş	237	3,1276	1,11296		
		41-50 Yaş	113	3,1283	1,09234		
		50 ve Üzeri	13	2,6346	1,20163		
	Bilgisel Adalet	20-30 Yaş	137	3,0803	1,18039	1,786	,149
		31-40 Yaş	237	3,1772	1,06600		
		41-50 Yaş	113	3,2212	1,10738		
		50 ve Üzeri	13	2,5192	1,02805		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların yaşı, örgütsel adaleti etkilememektedir.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların yaşı, örgütsel adaleti etkilemektedir.

Yapılan Varyans analizi sonucunda elde edilen değerler yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablodaki yer alan değerler incelendiğinde süreç adaleti ( $p=0,136>0,05$ ), dağıtım adaleti ( $p=0,792>0,05$ ), kişiler arası adalet ( $p=0,352>0,05$ ) ve bilgisel adaletin ( $p=0,149>0,05$ ) yaşa göre farklılık göstermediği görülmektedir.

#### 4.16.2.3. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-19** Yaş Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	p-Değeri
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	20-30 Yaş	137	3,0876	,95787	1,969	,118
		31-40 Yaş	237	2,9051	,98769		
		41-50 Yaş	113	2,8289	,89544		
		50 ve Üzeri	13	3,1795	,85652		
	Duyuşsal Boyut	20-30 Yaş	137	2,8783	1,31226	6,325	,000
		31-40 Yaş	237	2,3805	1,19881		
		41-50 Yaş	113	2,2891	1,18209		
		50 ve Üzeri	13	2,7179	1,24236		
	Davranışsal Boyut	20-30 Yaş	137	2,7251	1,33082	5,725	,001
		31-40 Yaş	237	2,2110	1,23070		
		41-50 Yaş	113	2,2596	1,24143		
		50 ve Üzeri	13	2,8462	1,43123		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların yaşı, örgütsel sinizmi etkilememektedir.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların yaşı, örgütsel sinizmi etkilemektedir.

Yapılan Varyans analizi sonucunda elde edilen değerler yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablodaki yer alan değerler incelendiğinde bilişsel boyut ( $p=0,118>0,05$ ) yaşa göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Duyuşsal boyut ( $p=0,000<0,05$ ) ve davranışsal boyutun ( $p=0,001<0,05$ ) cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın kaynaklandığı grupların tespiti için post hoc ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır. Test sonucunda örneklemdaki katılımcıların 20-30 aralığında olanların duyusal ve davranışsal boyutlarının 31 ile 40 ve 41 ile 50 yaş aralığında bulunanlara oranla daha çok olduğu belirlenmiştir.

#### 4.16.3. Eğitim Durumu Değişkeni ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

Eğitim durumu değişkeniyle çalışmanın düzeyleri arasında bulunan ilişki Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin alt düzeyleri şeklinde üç başlıkta incelenecektir.



#### 4.16.3.1. Eğitim Durumu Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-20** Eğitim Durumu Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	p-Değeri
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	İlköğretim	168	3,0605	,78012	3,145	<b>,014</b>
		Lise ve Dengi Okul	196	3,0621	,74304		
		Ön Lisans	62	3,4086	,69782		
		Lisans	56	3,2262	,62396		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	3,0556	1,07558		
	Davranışsal Etik	İlköğretim	168	3,2214	,86031	2,546	<b>,039</b>
		Lise ve Dengi Okul	196	3,1378	,90310		
		Ön Lisans	62	3,3935	,91111		
		Lisans	56	3,4500	,88974		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	2,8667	1,35993		
	Karar Vermede Etik	İlköğretim	168	3,3172	,92217	3,427	<b>,009</b>
		Lise ve Dengi Okul	196	3,3389	1,00359		
		Ön Lisans	62	3,7281	,95664		
		Lisans	56	3,6250	,79309		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	3,0952	1,58701		
	İklimsel Etik	İlköğretim	168	3,3254	,84607	3,372	<b>,010</b>
		Lise ve Dengi Okul	196	3,3291	,89704		
		Ön Lisans	62	3,4489	,88377		
		Lisans	56	3,6101	,83501		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	2,7778	1,13039		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların eğitim durumu, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilememektedir.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların eğitim durumu, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemektedir.

İletişimsel etik puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel anlam farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,014<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklandığı grupların saptanması için post hoc testi analiz edildiğinde ön lisans seviyesinde eğitim alan kişilerin iletişimsel etik puanlarının ilköğretim düzeyinde eğitim alan bireylere oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Davranışsal etik puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel anlam farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,039<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklandığı grupların saptanması için post hoc testi analiz edildiğinde lisans düzeyinde seviyesinde eğitim alan bireylerin davranışsal etik puanlarının doktora düzeyinde eğitim alan bireylere oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Karar vermede etik puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel anlam farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,009<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklandığı grupların saptanması için post hoc testi analiz edildiğinde ön lisans seviyesinde eğitim alan bireylerin karar vermede etik puanlarının doktora düzeyinde eğitim alan bireylere oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

İklimsel etik puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel anlam farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,010<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklandığı grupların saptanması için post hoc testi analiz edildiğinde ön lisans ve lisans seviyesinde eğitim alan bireylerin iklimsel etik puanlarının doktora düzeyinde eğitim alan bireylere oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 4.16.3.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-21** Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	p-Değeri
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	İlköğretim	168	3,0009	,92072	2,686	,031
		Lise ve Dengi Okul	196	2,9337	,86339		
		Ön Lisans	62	3,1313	,73770		
		Lisans	56	3,0765	1,03768		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	3,6032	,98556		
	Dağıtım Adaleti	İlköğretim	168	2,9836	1,03860	2,448	,045
		Lise ve Dengi Okul	196	2,8814	,95991		
		Ön Lisans	62	3,1411	1,01890		
		Lisans	56	3,0402	,92660		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	3,5556	,98726		
	Kişiler Arası Adalet	İlköğretim	168	3,1920	1,09057	,808	,520
		Lise ve Dengi Okul	196	3,0179	1,14200		
		Ön Lisans	62	3,0000	1,16383		
		Lisans	56	3,1250	1,01242		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	2,8750	1,53931		
	Bilgisel Adalet	İlköğretim	168	3,1503	1,10867	1,171	,322
		Lise ve Dengi Okul	196	3,1084	1,10450		
		Ön Lisans	62	3,1774	1,15623		
		Lisans	56	3,3438	,91647		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	2,7222	1,48742		

$H_0$ : Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel adaleti etkilememektedir.

$H_8$ : Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel adaleti etkilemektedir.

Süreç adaleti puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,031<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklandığı grupların saptanması için post hoc testi incelendiğinde yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin süreç adaleti puanlarının lise ve dengi düzeyde eğitim alan bireylere oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Dağıtım adaleti puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,045<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklandığı grupların saptanması için post hoc testi incelendiğinde yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin dağıtım adaleti puanlarının lise ve dengi düzeyde eğitim alan bireylere oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Kişiler arası adalet ( $p=0,520<0,05$ ) ve bilgisel adalet ( $p=0,322<0,05$ ) eğitim durumuna göre farklılık göstermemiştir.

#### 4.16.3.3. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-22** Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	p-Değeri
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	İlköğretim	168	2,9315	,90873	,841	,500
		Lise ve Dengi Okul	196	2,8801	,98923		
		Ön Lisans	62	3,0645	,90302		
		Lisans	56	2,9970	1,05911		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	3,2037	,96263		
	Duyuşsal Boyut	İlköğretim	168	2,3611	1,17620	3,694	,006
		Lise ve Dengi Okul	196	2,4430	1,19615		
		Ön Lisans	62	2,8118	1,29644		
		Lisans	56	2,5476	1,33512		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	3,3333	1,60677		
	Davranışsal Boyut	İlköğretim	168	2,3234	1,23781	2,610	,035
		Lise ve Dengi Okul	196	2,2313	1,28183		
		Ön Lisans	62	2,5753	1,34445		
		Lisans	56	2,7798	1,34281		
		Yüksek Lisans veya Doktora	18	2,5926	1,09399		

$H_0$ : Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel sinizmi etkilememektedir.

$H_9$ : Katılımcıların eğitim durumu, örgütsel sinizmi etkilemektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin eğitim düzeyine bağlı değişimini incelemek için yapılan Varyans analizi sonucunda bilişsel boyut ( $p=0,520<0,05$ ) eğitim durumuna

göre farklılık göstermemiştir.

Duyuşsal boyutun eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,006<0,05$ ). Post hoc testi sonucunda yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin duyuşsal boyut puanları ilköğretim ve lise ve dengi düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazladır.

Davranışsal boyutun eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p=0,035<0,05$ ). Post hoc testi sonucunda lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin davranışsal boyut puanlarının lise ve dengi düzeyinde eğitim alan bireylere oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir.

#### 4.16.4. Çalışma Süresi Değişkeni ile Çalışmanın Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

Çalışma süresiyle çalışmaların düzeyleri arasında bulunan ilişki; Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin alt düzeyleri şeklinde üç başlıkta incelenmektedir.

##### 4.16.4.1. Çalışma Süresi Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-23** Çalışma Süresi Değişkeni ile Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	p-Değeri
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	1-8 Yıl	332	3,1180	,76077	,188	,829
		9-18 Yıl	146	3,1187	,78099		
		19-30 Yıl	22	3,2197	,57594		
	Davranışsal Etik	1-8 Yıl	332	3,2313	,87336	,300	,741
		9-18 Yıl	146	3,1863	,99201		
		19-30 Yıl	22	3,3364	,99978		
	Karar Vermede Etik	1-8 Yıl	332	3,3744	,94709	,715	,490
		9-18 Yıl	146	3,4374	1,04766		
		19-30 Yıl	22	3,6104	1,13961		
	İklimsel Etik	1-8 Yıl	332	3,3243	,87710	,573	,564
		9-18 Yıl	146	3,4098	,92146		
		19-30 Yıl	22	3,4394	,87218		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalışma süresi, etik liderlik ölçeği düzeylerini etkilememektedir.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların çalışma süresi, etik liderlik ölçeği düzeylerini etkilemektedir.

Yapılmış olan varyans analizi neticesinde elde edilen değerlere ilişkin bilgiler yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablodaki hesaplanan değerler incelendiğinde iletişimsel etik ( $p=0,829>0,05$ ), davranışsal etik ( $p=0,741>0,05$ ), karar vermede etik ( $p=0,490>0,05$ ) ve iklimsel etiğin ( $p=0,564>0,05$ ) çalışma süresine oranla farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.16.4.2. Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-24** Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	P-Değeri
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	1-8 Yıl	332	2,9961	,89089	1,913	,149
		9-18 Yıl	146	3,0225	,95215		
		19-30 Yıl	22	3,3831	,58552		
	Dağıtım Adaleti	1-8 Yıl	332	3,0143	1,01331	,308	,735
		9-18 Yıl	146	2,9366	,99733		
		19-30 Yıl	22	2,9773	,75162		
	Kişiler Arası Adalet	1-8 Yıl	332	3,0670	1,14103	,347	,707
		9-18 Yıl	146	3,1336	1,11307		
		19-30 Yıl	22	2,9432	1,08817		
	Bilgisel Adalet	1-8 Yıl	332	3,1318	1,12818	,302	,739
		9-18 Yıl	146	3,1901	1,06200		
		19-30 Yıl	22	3,0114	1,16873		

$H_0$ : Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

$H_{11}$ : Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel adalet düzeylerini etkilemektedir.

Yapılan Varyans analizi sonucunda elde edilen değerler yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablodaki hesaplanan değerler incelendiğinde süreç adaleti ( $p=0,149>0,05$ ), dağıtım adaleti ( $p=0,735>0,05$ ), kişiler arası adalet ( $p=0,707>0,05$ ) ve bilgisel adaletin ( $p=0,739>0,05$ ) çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.16.4.3. Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

**Tablo-25** Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Yapılan Varyans Analizi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	t-Değeri	P-Değeri
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	1-8 Yıl	332	2,9568	,91424	,594	,553
		9-18 Yıl	146	2,9509	1,05412		
		19-30 Yıl	22	2,7273	,97934		
	Duyuşsal Boyut	1-8 Yıl	332	2,5316	1,21232	,924	,398
		9-18 Yıl	146	2,4966	1,30626		
		19-30 Yıl	22	2,1591	1,38442		
	Davranışsal Boyut	1-8 Yıl	332	2,4659	1,27563	2,273	,104
		9-18 Yıl	146	2,2009	1,27726		
		19-30 Yıl	22	2,2576	1,38752		

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel sinizmi etkilememektedir.

H<sub>12</sub>: Katılımcıların çalışma süresi, örgütsel sinizmi etkilemektedir.

Yapılan Varyans analizi sonucunda elde edilen değerler yukarıdaki tablodaki gibidir. Tablodaki hesaplanan değerler incelendiğinde bilişsel boyut ( $p=0,553>0,05$ ), duyuşsal boyut ( $p=0,398>0,05$ ) ve davranışsal boyut ( $p=0,104>0,05$ ) çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.17. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirlemede kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu yöntem ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin büyüklüğü hesaplanır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ikili ilişkiler incelenir. Bu ilişkiler hesaplanırken korelasyon katsayısından yararlanılır. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilir ve "-1" - "+1" arasında pek çok farklı değer almaktadır. Değişkenler arasında bulunan pozitif ilişki ne kadar güçlü olursa korelasyon katsayısı o kadar 1'e yakın değerler alır. Benzer şekilde değişkenler

arasındaki negatif ilişki ne kadar güçlü ise korelasyon katsayısı -1'e o kadar yakın değerler alır. Değişkenler arasında ilişkinin olmadığı durumlarda korelasyon katsayısı 0'a yaklaşır. Korelasyon katsayısının almış olduğu değerlere göre ilişkilerin büyüklüğü Tablo 26'da verilmiştir.

**Tablo-26** Korelasyon Katsayısı Yorum Tablosu

Korelasyon Katsayısı Aralığı	Değişkenler Arasındaki İlişkinin Büyüklüğü
$r < 0.2$	İlişki Yok veya Çok Zayıf İlişki
$0.20 < r < 0.40$	Zayıf İlişki
$0.40 < r < 0.60$	Orta Düzey İlişki
$0.60 < r < 0.80$	Yüksek Düzey İlişki
$0.80 < r < 1$	Çok Güçlü İlişki

**Tablo-27** Araştırmanın Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

		İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik	İklimsel Etik	Süreç Adaleti	Dağıtım Adaleti	Kişiler Arası Adalet	Bilgisel Adalet	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
Etik Liderlik Ölçeği	İletişimsel Etik	1										
	Davranışsal Etik	,675**	1									
	Karar Vermede Etik	,669**	,736**	1								
	İklimsel Etik	,606**	,680**	,751**	1							
Örgütsel Adalet Ölçeği	Süreç Adaleti	,350**	,271**	,228*	,349**	1						
	Dağıtım Adaleti	,389**	,338**	,350*	,414**	,649**	1					
	Kişiler Arası Adalet	,238**	,315**	,321*	,361**	,389**	,437**	1				
	Bilgisel Adalet	,249**	,328**	,344*	,374**	,374**	,416**	,817**	1			
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	,104*	,028	,042	,065	,120**	,134	,225**	,239**	1		
	Duyuşsal Boyut	-,113*	-,166**	-,227**	-,159**	-,017	-,059	-,134**	-,106*	,483**	1	
	Davranışsal Boyut	-,049	-,078	-,057	-,002	-,083	-,081	,003	,019	,458**	,595**	1

Korelasyon Katsayıları incelendiğinde etik liderlik ölçeği ile örgütsel adalet ölçeği arasındaki korelasyon katsayıları 0.3 ile 0.4 aralığında değerler almaktadır. Bu değerlere bakarak etik liderlik ile örgütsel adalet ölçekleri arasında pozitif yönlü orta düzeye yakın bir ilişki olduğu görülmektedir.

Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde büyük çoğunluğunun 0.2'den küçük olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakarak etik liderlik ve örgütsel sinizm arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde büyük çoğunluğunun 0.2'den küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel sinizm genel bağlamda örgütsel adalet ve etik liderlikten etkilenmemektedir. Ancak yine de detaylı olarak ilişkileri incelemek ve büyüklüğünü saptaya bilmek için veriler regresyon analizi ile de incelenmelidir.

#### **4.18. REGRESYON ANALİZİ**

Bağımlı değişken ile bir veya birden fazla değişken arasındaki doğrusal anlamdaki ilişkinin varlığını, değişkenler arasında ilişki bulunuyorsa da yönünü ve büyüklüğünü analiz etmektedir. Regresyon analizi kapsamında, değişkenlerin arasındaki anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiş olan değişkenler için de beta katsayıları hesaplanır. Hesaplanmış olan katsayılarla matematiksel olarak denklemler kurulur. Regresyon kapsamında kurulmuş olan denklem ise;  $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$  biçiminde ifade edilmektedir. Bu denklemde Y bağımlı değişkeni,  $X_i$  i. bağımsız değişkeni,  $\beta_0$  sabit katsayı değerini,  $\beta_i$  i. bağımsız değişkene ait olan katsayıyı ve  $\epsilon_i$  ise i. bağımlı değişkenin sahip olduğu hata terimlerini göstermektedir. Bu hata terimlerinin de toplamı ise 0'a eşit olmaktadır.

Yapılmış olan bu araştırmada etik liderlik ile örgütsel adaletin, örgütsel sinizme etkisi, regresyon analiziyle teste tabi tutulmuştur. Regresyon analizi; bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut ile çalışmanın düzeyleri arasındaki ilişkiler üç başlıkta incelenmiştir.



#### 4.18.1. Bilişsel Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-28** Bilişsel Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	t-Değeri	p- Değeri
Etik Liderlik	(Constant)	2,183	,207		10,539	,000
	İletişimsel Etik	,205	,082	,162	2,484	,013
	Davranışsal Etik	-,123	,074	-,117	-1,648	,100
	Karar Vermede Etik	-,073	,076	-,075	-,956	,340
	İklimsel Etik	-,009	,077	-,008	-,112	,911
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	-,007	,063	-,006	-,109	,913
	Dağıtım Adaleti	,027	,059	,028	,456	,648
	Kişiler Arası Adalet	,078	,065	,092	1,200	,231
	Bilgisel Adalet	,157	,066	,182	2,374	,018

H0: Bilişsel boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmemektedir.

H13: Bilişsel boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmektedir.

Bilişsel boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir ve regresyon modeli kurmanın anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0,00<0,05$ ). Yapılan hesaplamalar neticesinde davranışsal etik ( $p=0,000$ ), karar vermede etik ( $p=0,340$ ), iklimsel etik ( $p=0,911$ ), süreç adaleti ( $p=0,913$ ), dağıtım adaleti ( $p=0,648$ ) ve kişiler arası adalet ( $p=0,231$ ) düzeyleri ile bilişsel boyut arasında bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

İletişimsel etik ( $p=0,013<0,05$ ) ve bilgisel adaletin ( $p=0,018<0,05$ ) bilişsel boyut ile istatistiksel olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  olarak kurulabilecek denklem için aralarında bulunan ilişki düzeyinin anlamlı olduğu belirlenen düzeyler iki tane olduğundan dolayı  $i=2$  şeklinde alınmaktadır. Başka bir ifadeyle elde edilecek olan denklemin yapısı ise  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  biçiminde olmaktadır. Söz konusu denklemde kullanılmış olan sembollerin de karşılıkları ve anlamları aşağıda ki Tablo 29'da verilmiştir.

**Tablo-29** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Bilişsel Boyut
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İletişimsel Etik
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Bilgisel Adalet
$\beta_0$	Sabit Katsayı	2,183 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1$ ve $\beta_2$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,205 ve 0,157

Regresyon analizindeki sembollerin karşılıkları tablosunda yani tablo 29'daki sembol karşılıklarıyla değerler, denklemlerin yerine koyulduğunda denklemlerin son şekli şu şekildedir;

$$\text{Bilişsel Boyut} = 2,183 + 0,205 \text{ İletişimsel Etik} + 0,157 \text{ Bilgisel Adalet}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda bilişsel boyutla;

- İletişimsel etik ile arasında pozitif yönlü %20,5 oranında bir ilişki vardır. İletişimsel etik bir birim arttığında bilişsel boyut 0,205 birim artmaktadır. Bilgisel adalet arasında bulunan pozitif yönlü %15,7 oranında ilişki bulunmaktadır. Bilgisel adalet bir birim artış gösterdiğinde bilişsel boyut da 0,157 birim artmaktadır.

#### 4.18.2. Duyuşsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-30** Duyuşsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	t-Değeri	p- Değeri
Etik Liderlik	(Constant)	3,343	,272		12,306	,000
	İletişimsel Etik	,096	,108	,059	,891	,373
	Davranışsal Etik	-,032	,098	-,024	-,333	,739
	Karar Vermede Etik	-,320	,100	-,253	-3,211	<b>,001</b>
	İklimsel Etik	,025	,101	,018	,249	,804
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	,057	,083	,041	,687	,492
	Dağıtım Adaleti	,021	,077	,017	,270	,787
	Kişiler Arası Adalet	-,147	,086	-,133	-1,723	,085
	Bilgisel Adalet	,061	,087	,054	,702	,483

H0: Duyuşsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmemektedir.

H14: Duyuşsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmektedir.

Duyuşsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir ve regresyon modeli kurmanın anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=0,00<0,05$ ). Yapılan hesaplamalar sonucunda iletişimsel etik ( $p=0,373$ ), Davranışsal etik ( $p=0,739$ ), iklimsel etik ( $p=0,804$ ), süreç adaleti ( $p=0,492$ ), dağıtım adaleti ( $p=0,787$ ), kişiler arası adalet ( $p=0,085$ ) ve bilgisel adaletin ( $p=0,483$ ) düzeylerinin duyuşsal boyut ile ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Karar vermede etik ( $p=0,001$ ) ile duyuşsal boyutun istatistiksel anlamda ilişkili olduğu belirlenmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_i$  olarak kurulabilecek denklem için aralarında bulunan ilişki düzeyinin anlamlı olduğu belirlenen düzeyler iki tane olduğundan dolayı  $i=1$  şeklinde alınmaktadır. Başka bir ifadeyle elde edilecek olan denklemin yapısı ise  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  biçiminde olmaktadır. Söz konusu denklemde kullanılmış olan sembollerin de karşılıkları ve anlamları aşağıda ki Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo-31** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Duyuşsal Boyut
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	Karar vermede etik
$\beta_0$	Sabit Katsayı	3,343(Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,320

Regresyon analizindeki sembollerin karşılıkları tablosunda yani tablo 31’deki sembol karşılıklarıyla değerler, denklemlerin yerine koyulduğunda denklemlerin son şekli şu şekildedir;

$$\text{Duyuşsal Boyut} = 3,343 - 0,320 \text{ Karar Vermede Etik}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda duyuşsal boyutla karar vermede etik arasında negatif yönlü %32,0 oranında bir ilişki vardır. Karar vermede etik bir birim artış gösterdiğinde duyuşsal boyut da 0,320 birim azalacaktır.

#### 4.18.3. Davranışsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-32** Davranışsal Boyut ile Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasında Bulunan İlişki

Model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,100'dır.						
Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Etik Liderlik	(Constant)	2,715	,285		9,532	,000
	İletişimsel Etik	,061	,113	,036	,542	,588
	Davranışsal Etik	-,168	,102	-,119	-1,639	,102
	Karar Vermede Etik	-,127	,105	-,098	-1,219	,224
	İklimsel Etik	,225	,106	,156	2,130	<b>,034</b>
Örgütsel Adalet	Süreç Adaleti	-,120	,087	-,084	-1,384	,167
	Dağıtım Adaleti	-,083	,081	-,065	-1,032	,302
	Kişiler Arası Adalet	,001	,090	,001	,012	,991
	Bilgisel Adalet	,095	,091	,082	1,044	,297

H0: Davranışsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmemektedir.

H15: Davranışsal boyut, etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinden etkilenmektedir.

Davranışsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmek istenmiştir. Ancak regresyon modeli kurmak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,100>0,05$ ). Bu yüzden değişkenler arasındaki ilişkiyi mevcut değerlerle yorumlamak yanlış olacaktır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. TARTIŞMA

Yılmaz'ın 2019 yılında yapmış olduğu araştırmanın amacı, çalışan bireylerin etik liderlik algılarının örgütsel adalet algılamaları üzerinde yapmış olduğu etkilerin incelenmesidir. Söz konusu araştırma; İstanbul'da Anadolu Yakasında faaliyetlerine devam eden, anket uygulamak amacı ile izin alınmış olunan 4 adet özel hastanelerde görev yapmakta olan çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Yapılan bu çalışmaya 4 adet özel hastanede çalışmakta olan yönetici, hekim, hemşire, idari personel vb. olarak toplamda 371 kişi katılmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde, demografik veriler, etik liderlik ölçeği, örgütsel adalet olgusu ölçeği kullanılmıştır. Yılmaz'ın yapmış olduğu çalışmada, çalışanların etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algılarının arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Etik liderlik algısı arttıkça çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının da artacağı ortaya çıkmıştır<sup>221</sup>. Yapılan bu çalışma sonucunda, bilişsel boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; bilişsel boyutun iletişimsel etik ve bilgisel adalet alt boyutlarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sancak'ın 2014 yılında yapmış olduğu çalışmanın amacı; işletmelerde etik liderlik algısı ile örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına etkisini incelemektir. Araştırma, özel sektörde yer alan ve tekstil alanında görev yapmakta olan 200 adet beyaz yakalı çalışan, 250 adet mavi yakalı çalışan olmak üzere toplamda 450 adet çalışana bulunan işletmelerden veriler elde etmek üzere bilgi toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini ise 120 çalışan meydana getirmektedir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde; etik liderlik ölçeği, örgütsel adalet algısı ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Sancak'ın yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizmi büyük oranda etkilediği belirlenmiştir<sup>222</sup>. Yapılan çalışma sonucunda, duyuşsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; duyuşsal boyutun karar vermede etik alt boyutundan etkilendiği belirlenmiştir.

---

<sup>221</sup> Göksel Yılmaz, Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s. 63 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>222</sup> Yasemin Mataş Sancak, Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 54 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Çitak'ın 2017 yılında yapmış olduğu çalışmada, yönetici bireylerin etik liderlik davranışları ve çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarını belirleyebilmek amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında yapılacak olan araştırma, Ankara'da Gazi Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (GÜSAUM)'nde uygulanmıştır. Yapılan bu çalışmaya söz konusu merkezde sorumlu hemşire ve klinik hemşire olmak üzere toplamda 740 hemşire katılmıştır. Araştırma verilerini elde etmek için kişisel bilgi formu, etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerde hemşirelere oranla yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla hemşirelerin de örgütsel adalet algılarının arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır<sup>223</sup>. Yapılan çalışma sonucunda, davranışsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; davranışsal boyutun iklimsel etik alt boyutundan etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gasanov'un 2018 yılında yapmış olduğu çalışmanın amacı, Azerbaycan Devlet Petrol adlı şirkette bulunan yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla çalışan bireylerin örgütsel sinizm algıları belirlenmesidir. Çalışma kapsamında araştırma, Azerbaycan Devlet Petrol şirketine yer alan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini 113 kişi oluşturmakla birlikte etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet algısı ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Yaş dağılımı kapsamında 22 katılımcının 22-31 yaş aralıklarında, 54 katılımcının 32-41, 24 katılımcının 42-51 ve 13 katılımcının da 52-61 yaş aralıklarında olduğu belirlenmiştir<sup>224</sup>. Yapılan bu çalışmada, katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel sinizm (bilişsel boyut, duyuşsal boyut, davranışsal boyut) arasındaki ilişkide; katılımcıların cinsiyetinin süreç adaleti boyutlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çakırlı vd.'nin 2014 yılında yapmış olduğu çalışma ile yöneticilerin sergilemiş olduğu etik liderlik davranışlarının hastanede çalışan sağlık personelinin örgütsel adalet algılarına etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma, Yozgat ilinde yer alan bir devlet hastanesi kapsamında çalışmakta olan 204 sağlık çalışanına uygulanmıştır. Araştırma verilerini elde edebilmek amacı ile etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre etik liderliğin örgütsel adaleti etkilediği sonucuna ulaşılmıştır<sup>225</sup>.

---

<sup>223</sup> Gözde Çitak, Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 22 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>224</sup> Rahim Gasanov, Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılamaları Arasındaki İlişki, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2018, s. 60 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>225</sup> Ümit Çıraklı, Özgür Uğurluoğlu, Fatih Şantaş ve Yusuf Çelik, "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi, Hastanede Bir Uygulama", İşletme Bilimi Dergisi, 2014, Cilt: 2, Sayı: 2, 53-69, s. 53.



Aykanat ve Yıldırım'ın yapmış olduğu çalışmada; etik liderlik davranışlarıyla örgütsel adalet davranışı arasında bulunan ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma, Ardahan Üniversitesi Rektörlüğü içinde, İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi'nde, Mühendislik Fakültesi'nde, Teknik ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu kapsamında çakışan idari personel üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek üzere 70 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmada Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilere göre etik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir<sup>226</sup>.

Şentürk ve Karakış'ın 2018'de yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde yapmış olduğu etkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma Düzce Üniversitesi içinde çalışan araştırma görevlileri üzerine uygulanmış ve araştırmanın örneklemini ise 137 kişi oluşturmuştur. Araştırma kapsamında, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sinizm algısı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler neticesinde, dağıtımsal adaletin bilişsel sinizm üzerinde, etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin duyuşsal sinizm üzerinde etkileri olduğu ortaya konulmuştur<sup>227</sup>.

Yeşiltaş vd.'nin 2012 yılında yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet ile etik liderliğin örgütsel sapma davranışlarının üzerinde etkili olup olmamasının araştırılmasıdır. Araştırma İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 675 adet çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak; Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sapma Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde örgütsel adalet ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir<sup>228</sup>. Yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların yaşı ile etik liderlik (iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik, iklimsel etik) arasındaki ilişkide; katılımcıların yaşı ile etik liderliğin boyutlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

İnak'ın 2016 yılında yapmış olduğu çalışmanın amacı, etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerine yapmış olduğu etkileri ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde yer alan 25 adet otel işletmesinde bulunan

---

<sup>226</sup> Zafer Aykanat ve Ali Yıldırım, "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 260-274, s. 260.

<sup>227</sup> Faruk Kerem Şentürk ve Kübra Karakış, "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi Üzerine Araştırma", *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 2018, Volume: 5, Issue: 30, 4297-4308, p. 4297.

<sup>228</sup> Murat Yeşiltaş vd., "Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, Sayı: 28, 18-39, s. 18.

çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 25 adet otel işletmesinde yer alan 346 adet çalışan oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesi amacı ile çalışmada; Etik Liderlik Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. İnak'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda otel işletmelerinde çalışanların etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algılarının birbirleri ile uyum içinde olma oranları yüksek çıkmıştır<sup>229</sup>.

Bağcı ve Akbaş'ın 2018 yılında yapmış olduğu çalışmada; etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerine yapmış olduğu etkileri ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, sözleşmeli personel, memur, şef ve amir olmak üzere toplamda 115 adet çalışan oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesi amacı ile çalışmada; Etik Liderlik Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Bağcı ve Akbaş'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda, etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir<sup>230</sup>.

## 5.2. SONUÇLAR

İşletmelerde yer alan liderler, işletmelerin başarılı olabilmesi için bütün çalışanları harekete geçirerek onları motive edebilen ve çalışanların performans düzeylerini üst düzeyde kullanmalarını sağlayarak işletmelerin verimlilik düzeylerini arttırmaları için çaba göstermektedirler. İşletmelerdeki yöneticilerin de davranış biçimleri astlarına nasıl bir liderlik yaptıkları hakkında, hem işletme performansı hem de çalışanların performansı açısından büyük önem taşıdığı gözlemlenmektedir. Liderlerin davranışlarının işletme performansına katkısı büyüktür. Liderlerin işletme performansına olan katkısının dikkate alınması ve işletme amaçları yönünde çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde çalışanların istenmemiş olan sinik davranışların da ortaya çıkarılmamasında etik davranışların ve örgütsel adaletin etkisi göz ardı edilmemelidir.

## 5.3. ÖNERİLER

- ✓ Yapılan varyans analizleri sonucunda; etik liderlik düzeyleri ile cinsiyet

---

<sup>229</sup> Aydın İnak, Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2016, s. 63 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>230</sup> Zübeyir Bağcı ve Türkmen Taşer Akbaş, "Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Atkısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 2018, Volume: 5, No: 25, 1927-1935, s. 1927.

arasındaki ilişki incelendiğinde; liderlerin ortaya koymuş oldukları davranışların temel amacı, işletme çalışanlarının faaliyetlerini de büyük oranda etkilemektedir. Ortaya konulan faaliyetlerin etkilenmesi, işletme çalışanlarının davranışları üzerine yansiyarak işletmenin hedeflerine ulaşabilmesini sağlamaktadır. Değerlere bakıldığında etik liderliğin cinsiyete göre iletişimsel etikte farklılık göstermediği ve karar vermede etik, davranışsal etik, iklimsel etikte kurumda çalışan erkek puanlarının kadınlara göre daha düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan liderlerin izlemiş olduğu stratejiler ile davranışları, işletme çalışanlarınca etik bir şekilde algılandığında anlamlı olmaktadır.

✓ Bu çalışmadaki varyans analizleri sonucunda; örgütsel adalet ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerde çalışmakta olan bireyler, bürokratik olarak sosyalleşmeyle beraber işletmeye yönelik davranış ve tutum şekilleri geliştirmektedir. İşletme konusundaki davranışlar ve tutumlar, olumlu ya da olumsuz davranışlara sebep olabilmektedir. Dolayısıyla sağlık işletmelerinde öne çıkmış olan örgütsel davranışlarının başında örgütsel adalet olgusu gelmektedir. Yapılmış olan çalışmada süreç adleti cinsiyete göre farklılık göstermiş ve ortalamalara bakıldığında kadınlara göre erkeklerin süreç adaletinin düşük değerde olduğu görünmektedir. Örgütsel adalet algısı, bireylerin işletme ortamlarında kendilerine uygulanmış olan muamelelerden tatmin olma düzeyinden doğrudan etkilenmektedir.

✓ Yapılan varyans analizleri sonucunda; örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde; cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm düzeyi kapsamında ortalamalarda kadın çalışanların siniklik düzeyleri erkeklerden daha fazladır. Dolayısıyla sağlık kurumlarında kadın çalışanlar için işletmeye olan bağlılıklarını arttıran ve siniklik düzeylerini azaltan yönetim stratejilerinin geliştirilebilmesi de büyük önem taşıyabilmektedir..

✓ Yapılan varyans analizleri neticesinde; etik liderlik ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişki incelendiğinde; etik liderlik düşüncesi ile yaş arasında bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Sağlık kurumlarında çalışanların yaşları arttıkça etik liderlik algısı da artmakta yani yaş ile etik liderlik algısı doğru orantılıdır. Etik liderlik davranışı içinde bulunan güç paylaşımı, liderlerin etiği kullanma şeklinden etkilenmektedir. Sağlık kurumlarında yöneticilerin yetkilendirme yaparken sadece yaşı ilerlemiş çalışanları dikkate alması, değer uyumsuzluğunun meydana gelmesinde etkilidir.

✓ Varyans analizleri neticesinde; örgütsel adalet ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişki incelendiğinde; sağlık kurumlarında çalışan bireylerin yaşları, yapmış oldukları işe yönelik algılarını, beklentilerini, isteklerini ve tutumlarını etkileyebilmektedir. Sağlık kurumlarında uzun süredir aynı kurumda çalışan ve yaşı

ilerlemiş olan çalışanların, aynı işletmede uzun süre çalışmasından dolayı liderlerden bekledikleri adalet algıları da güçlenmektedir. Yaşı ilerlemiş çalışanlar, liderlerden daha adaletli şekilde liderlik etmelerini beklemektedir.

✓ Yapılan varyans analizleri sonucunda; örgütsel sinizm ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel sinizm algısı, kişilerin istihdam edildikleri sağlık kurumlarına yönelik kurumun bütünlüğü olmadığının düşünülmesi ve işletmeye karşı geliştirilen olumsuz düşüncelerden meydana gelen bir tutum olmaktadır. Sağlık kurumu çalışanlarının ve yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamalarına ve yüksek düzeyde sinizm algısının oluşmasında yaş düzeyi önemli bir faktör olarak dikkate alınması gerekmektedir.

✓ Bu çalışma kapsamında yapılan varyans analizleri sonucunda; Etik liderlik ile çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişki incelendiğinde; etik liderlik, işletmelerde etik anlayışı yerleştirmek için kullanılmakla birlikte, verilen bütün kararlarda, atılan bütün adımlarda etik ilke, standart ve değerleri oluşturmak amacıyla bütün işletmelerin ihtiyaç duyduğu bir liderlik şeklidir. Bütün işletmelerde olduğu gibi sağlık sektöründeki işletmelerde de etik davranışların önemini ortaya koyacak kültürün yaratılması ve sürdürülmesinden liderlerin sorumlu tutulması gerektiği söylenebilir.

✓ Varyans analizleri neticesinde; Örgütsel adalet ile sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanların işletmeye karşı geliştirmiş oldukları pozitif ve negatif adalet algıları, örgütsel adaleti ifade etmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin kendilerine karşı adaletli davranılıp davranılmadığı büyük bir kaygı uyandırmıştır.

✓ Yapılan varyans analizleri sonucunda; örgütsel sinizm ile sağlık kurumlarında çalışmakta olan bireylerin eğitim durumları arasında bulunan ilişki analiz edildiğinde; sağlık kurumlarında çalışan kişilerin çalışmakta oldukları işletmeye karşı geliştirdiği olumsuz davranışlardan biri örgütsel sinizm olmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar, bağlı oldukları işletmenin dürüst, ahlaki ve hakkaniyetli olduğuna inanmadıklarında sinik davranışlar sergileyebilmektedirler.

✓ Bu çalışma kapsamında yapılan varyans analizleri sonucunda; Etik liderlik ile çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; sağlık kurumlarında çalışanların çalışma süreleri ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla, etik liderlik algısı arttıkça çalışma süresi de artmaktadır. 1 yıldan daha az sürede sağlık kurumlarında çalışanların liderlik algılarının azalmasında, yöneticiler ile çalışanlar arasında meydana gelen değer uyumsuzluğunun etkisi büyük olmaktadır.

✓ Varyans analizleri sonucunda; örgütsel adalet ile çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel adalet algısı, sağlık kurumu içinde ekonomik ya da

toplumsal olarak ortaya çıkan değişimlerin adaletini ve çalışanların yöneticiler, işletme ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini ortaya koymaktadır. Çalışanların sağlık kurumlarındaki çalışma süreleri, örgütsel adalet algılarına göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla alışma süreleri farklılık gösteren sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının da benzer olduğu söylenebilir.

✓ Yapılan varyans analizleri sonucunda; örgütsel sinizm ile çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; sağlık kurumlarında çalışanların çalışma süreleri artıkça örgütsel sinizm algıları azalmaktadır. Çalışma süresi uzun olan çalışanların, çalıştıkları kurumu iyi bir şekilde tanımalarından dolayı örgütsel sinizm algılarının azalmış olduğu söylenebilir.

✓ ***Bu araştırmada yapılan regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;*** bilişsel boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışan bireylerin örgütsel adalet anlayışlarına yönelik pozitif tutumları arttıkça, çalışmakta olduğu işletmeye yönelik olarak sinik tutumlar sergileyebilme eğilimleri de azalma göstermektedir. Çalışanlar tarafından işletmelerine karşı yönlendirilmiş olan öfke, küçük görme, kızgınlık, hor görme vb. gibi pek çok hissel tutumlar, işletmenin güvenilir olmadığının düşünülmesi örgütsel adalet algılarının azalarak örgütsel sinizm algısının artmasına neden olmaktadır.

✓ Duyuşsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; etik liderlerin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik boyutları örgütsel adalet ile ilgilidir. Bu kapsamda, etik liderlerin bütün şartlarda adaletli davranış sergilemesi, çalışanların liderlerine ve işletmelerine karşı olumlu davranış sergilemeleri açısından önem arz etmektedir. Etik liderlerin faaliyetlerinde ve verdikleri kararlarda adaletli olması, çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmaktadır.

✓ Davranışsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanlara adil davranmak, etik liderlerin her durum ve her şartta göstermesi gereken bir davranış olmaktadır. Sağlık kurumlarında etik liderlik davranışlarına adaletli şekilde yoğunlaşıldığında kurumlarda çalışanların sergilemiş oldukları davranışlar da bundan etkilenmektedir. Bu kapsamda, çalışanların etik liderler tarafından sergilenmekte olan davranışların adaletli olduğunu düşünmesi, işletmenin amaçlarına ulaşma süresini kısaltmakta ve örgütsel sinizm algısını azaltmaktadır.

❖ ***Bu araştırmada yapılan varyans analizlerinden elde edilmiş sonuçlara göre geliştirilmiş olan öneriler şu şekildedir;*** alışmada, katılımcıların cinsiyeti ile etik liderlik düzeyleri (iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik, iklimsel etik) arasındaki ilişkide; katılımcıların cinsiyetinin davranışsal etik, karar vermede etik ve

iklimsel etik boyutlarını etkilediği (0,006,0,008,0,002<0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderlik düzeyleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin, izlemiş olduğu taktikler ve stratejiler işletmelerin görevlerini en şekilde yerine getirilmesini sağlayacağı söylenebilir. Dolayısıyla sağlık kurumlarındaki cinsiyet ayrımı gözetmeksizin bütün liderler için mesleki ve etik ilkeler geliştirerek söz konusu ilkeleri içselleştirmesinde işletmenin programlarına katılmalarının sağlanmasının yararlı olacağı söylenebilir.

❖ Yapılan bu çalışmada, katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel adalet (süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet, bilgisel adalet) arasındaki ilişkide; katılımcıların cinsiyetinin süreç adaleti boyutunu etkilediği (0,034 <0,05) belirlenmiştir. Örgütsel adalet ile cinsiyet arasındaki ilişkiye öneri olarak; örgütsel adalet, çalışanların işletmeye yönelik davranışlarını adil bulma düzeyini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, sağlık kurumlarında cinsiyet ayrımı gözetmeksizin örgütsel adalet ilkelerinin uygulanması, sağlık kurumlarının en iyi şekilde uygulanması'nın yararlı olacağı söylenebilir.

❖ Yapılan bu çalışmada, katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel sinizm (bilişsel boyut, duyuşsal boyut, davranışsal boyut) arasındaki ilişkide; katılımcıların cinsiyetinin süreç adaleti boyutlarını etkilemediği (0,801, 0,805, 0,390 >0,05) belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile cinsiyet arasındaki değişkeni arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında çalışanların sinik tutumlarının önlenmesi bakımından yönetimin de yapması gereken pek çok strateji bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar üzerinde stresin azaltılabilmesi, iletişim engellerinin yok edilmesi ve çalışanların arasında haksızlıkların yapılmaması adına sinik tutumları azaltan unsurların yönetim kademelerinde çalışan liderler tarafından yerine getirilmesinin yararlı olacağı söylenebilir.

❖ Yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların yaşı ile etik liderlik (iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik, iklimsel etik) arasındaki ilişkide; katılımcıların yaşı ile etik liderliğin boyutlarını etkilemediği (0,756 0,489, 0,967, 0,382 >0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderlik ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında yöneticilere etiksel anlamdaki problemlerin çözülebilmesi ve kurumda etik ilkelerin daha da iyi şekilde yerleşmesine yardım etmesi yararlı olabilir. Bunun yanında genç çalışanların en iyi şekilde çalışabilmesini sağlamak amacıyla alanında uzman kişiler işletmeye davet edilerek önerilerinin görüşlerinin birlikte tartışılması, hem genç hem de yaşlı çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırmada yardımcı olacağı söylenebilir.

❖ Yapılan araştırma sonucunda, örneklemdaki bireylerin yaşı ile örgütsel adalet (süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet, bilgisel adalet) arasındaki

ilişkide; katılımcıların yaşı ile örgütsel adalet boyutlarını etkilemediği (0,136 0,792, 0,352, 0,149 >0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında ister genç olsun ister yaşlı olsun bütün çalışanların örgütsek adalet algısını arttırabilmek için işletme içinde hak edenlerin hak ettiklerinin verilmesi ve haksız algılamaların önüne geçilmesi, adaletli bir şekilde ödülleri verilmesi, çalışanların sağlık kurumlarına olan bağlılığını arttırabilmek için fayda sağlayabileceği söylenebilir.

❖ Yapılan araştırma sonucunda, çalışanların yaşı ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkide; çalışanların yaşının duyuşsal boyutu ve davranışsal boyutu etkilediği (0,00, 0,001<0,05) belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkiye öneri olarak; genç yaştaki çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha fazla sinik tutum sergilemeye meyilli olmaktadır. Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin durumları dikkate alınarak çalışanlara karşı davranışlar üzerinde yaş unsurunun dikkate alınması söylenebilir.

❖ Yapılan analizler sonucunda, çalışanların eğitim durumu ile etik liderliğin boyutları arasındaki ilişkide; çalışanların eğitim durumlarının iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik, iklimsel etiği etkilediği (0,014, 0,039, 0,009, 0,010<0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderlik ile çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında çalışan yöneticiler için etik liderlik uygulamalarının önemi ve etik konularda eğitimlerin verilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarında çalışanların etik liderlik algılarının geliştirilmesi açısından etik komitelerin kurulması söylenebilir.

❖ Yapılan çalışma sonucunda, çalışanların eğitim durumu ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; çalışanların eğitim durumlarının süreç adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarını etkilediği (0,031, 0,045<0,05) belirlenmiştir. Örgütsel adalet ile sağlık kurumlarında çalışmakta olan bireylerin eğitim durumları arasında bulunan ilişki düzeyine öneri olarak; sağlık kurumları içinde çalışan bireylerin örgütsel adalet algıları genellikle işletmeye yapmış oldukları katkılar ile kazanıma dönüşmektedir. Bu nedenle, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için örgütsel adalet algısını güçlendirici girişimlerde bulunulması söylenebilir.

❖ Yapılan analizler sonucunda, çalışanların eğitim durumu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide; çalışanların eğitim durumlarının duyuşsal boyut ve davranışsal boyut boyutlarını etkilediği (0,006, 0,035<0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm ile sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmelerdeki eğitim düzeyi düşük olan bireylerin sinik durum yaşamamaları için çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlara ise adaletli davranılması söylenebilir.

❖ Yapılan analizler sonucunda, çalışanların çalışma süresi ile etik liderliğin boyutları arasındaki ilişkide; çalışanların çalışma sürelerinin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik, iklimsel etiği etkilemediği (0,829, 0,741, 0,490, 0,564>0,05) belirlenmiştir. Etik liderlik ile çalışma süresi arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında yıllarca çalışmış olan yöneticilerin, sergiledikleri etik liderlik davranışını ortaya koyama düzeylerinin geliştirilmesi amacıyla liderlik alanında ortaya çıkan modern arayışlar göz önünde bulundurularak eğitim programlarının düzenlenmesi söylenebilir.

❖ Yapılan çalışma sonucunda, çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; çalışanların eğitim durumlarının süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarını etkilemediği (0,149, 0,735, 0,707, 0,739<0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ile çalışma süresi arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında uzun süredir çalışmaya devam eden bireyler üzerinde farkındalık yaratılması adına kurum içinde eğitimlerin düzenlenmesi, sağlık çalışanlarının beklentilerinin dikkate alınması ve desteklenmesinin, çalışma süresi uzun olan çalışanların sinizm düzeylerinin azaltılabilmesi açısından söylenebilir.

❖ Yapılan çalışma sonucunda, çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkide; çalışanların çalışmasının bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyutu etkilemediği (0,553, 0,398, 0,104>0,05) belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile çalışma süresi arasında bulunan ilişki düzeyine öneri olarak; sağlık kurumları kapsamında çalışmakta olan çalışanların örgütsel sinizm algılarını düşürebilmek için, örgütsel sinizmle alakalı olan farkındalık eğitimlerinin verilmesi söylenebilir.

❖ ***Bu araştırmada yapılan regresyon analizlerinden elde edilmiş sonuçlara göre geliştirilmiş olan öneriler şu şekildedir;*** Yapılan çalışma sonucunda, bilişsel boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; bilişsel boyutun iletişimsel etik ve bilgisel adalet alt boyutlarından etkilendiği (0,018, 0,013<0,05) sonucuna ulaşılmıştır. Bilişsel boyut ile etik liderlik ve örgütsek adalet boyutları arasındaki ilişkiye öneri olarak; bireylerin işletmeyle aralarındaki uyum düzeyi artış gösterirken örgütsel sinizm algısı azalmaktadır. Dolayısıyla, sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik tutumları, bireylerin amaçları ve kişiliklerinin çalıştıkları işletmeler ile uyumlu hale getirilmesi, örgütsel adalet algısının artırılarak örgütsek sinizm algısını azaltmada yardımcı olabilir.

❖ Yapılan çalışma sonucunda, duyuşsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; duyuşsal boyutun karar vermede etik alt boyutundan etkilendiği (0,001<0,05) belirlenmiştir. Duyuşsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel



adalet boyutları arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmelerde örgütsel adaletin sağlanabilmesi amacıyla sağlık kurumu yöneticilerinin etik liderliğin ilkelerine en uygun şekilde yönetim sergilemeleri yararlı olabilir. Ayrıca, sağlık kurumlarındaki paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğallık, dürüstlük, eşitlik ve şeffaflık gibi pek çok değer temelinde kurulması, sağlık kurumlarına özendirilebilir.

❖ Yapılan çalışma sonucunda, davranışsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide; davranışsal boyutun iklimsel etik alt boyutundan etkilendiği ( $0,034 < 0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Davranışsal boyut ile etik liderlik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarındaki yöneticilerin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının işletme çalışanlarının örgütsel adalet algılarını da çok açık bir şekilde etkilemektedir. Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısını etkilediği göz önünde bulundurularak sağlık kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı sergileme düzeylerinin geliştirilmesi için eğitimlerin verilmesi yararlı olabilir.

#### **Uygulamacılara öneri olarak;**

1. Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışı ortaya koyabilmeleri için ilgili olan makamlar tarafından yöneticilere liderlik eğitimleri verilmelidir.

2. Üniversitelerin sağlık alanları ile ilgili olan programlarına, etik liderlik derslerinin eklenmesiyle birlikte etik sorunların yaşanmasının önüne geçilebilir.

3. Sağlık alanındaki yöneticilerin belirli liderlik tarzlarıyla süreçleri yönetebilmek yerine çalışanların sinizm duygusunun azalmasına neden olan liderlik tarzlarının ortaya çıkarılması önerilebilir.

4. Araştırmada kullanılan ölçeklerin benzer olanlarının belirli aralıklarla sağlık alanındaki çalışanlara uygulanması, kurum yöneticilerinin süreçlerde geri dönüşler alabilmelerine ve öz değerlendirme yapmalarına imkan sağlayabilir.

#### **Gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalara öneri olarak;**

1. Lidere duyulan güvenin, etik liderliğin performansı, örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm gibi davranışlar üzerinde nasıl etkileri olduğu araştırılabilir.

2. Araştırmada kullanılan ölçekler, İstanbul dışındaki özel ya da devlet hastanelerinde çalışan bireyler üzerinde de uygulanabilir.

3. Çalışmada ele alınan etik liderlik olgusunun dışına çıkılarak liderlik kavramı ile örgütsel adalet ya da örgütsel sinizm ilişkisi ele alınabilir.

4. Sağlık sektörü haricinde farklı kurum ve kuruluşlarda da yöneticilerin davranışlarının dışında kalan çalışanların sinizm algısının artmasına neden olan unsurların neler olduğu araştırılabilir.

5. Sağlık kurumlarında yer alan yöneticilerin sergilemiş oldukları etik davranışların, çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınabilir.

6. Gelecekte yapılacak olan çalışmaların daha çok genel geçer sonuçlar elde edebilmesi bakımından örneklem sayısı genişletilebilir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKPINAR Ömer, **Bireysel Kalite**, (Editör: Hatice Bahtiyar), 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayını, İstanbul, 2017.
- AYDIN İnayet, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 5. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara, 2012.
- BABACAN Muazzez (Editör), **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**, Umun Yayıncılık, Ankara, 2012.
- BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci F., **Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Liderlik**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2014.
- BAYRAM Nuran, **Sosyal bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004.
- BRANDES Pamela, DHARWADKAR Ravi and DEAN James W., **Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes**, Academy Of Management Proceedings, 1999.
- BUSH Tony and GLOVER Derek, **School Leadership: Concepts and Evidence**, National College for School Leadership, 2003.
- ÇEÇEN Anıl, **Adalet Kavramı**, 1. Baskı, Gündoğan Yayınları, İstanbul, 1990.
- DEMİRHAN Haydar ve HAMURKAROĞLU Canan, **İstatistiksel Yöntemlere Giriş**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2016.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi**, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim**, (Editör: Necdet Timur), 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2006.
- FETTAHLIOĞLU Ömer Okan, TATLI Hasan Sadık, YÜKSEL Mehmet Süleyman, Gödeoğlu Asena ve ÖZKAN Berat Emre, **Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Yöneticiler ve Çalışanlar Açısından Bir İnceleme**, Küresel Sorunlar ve Çözüm Arayışları, Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı, 29-31 Mayıs 2014, 1-4599.
- GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Hiperlink, Eğitim İletim Yayınları, 2012, Sayı: 51.
- GÜNEY Salih, **Liderlik**, Nobel Yayın, Ankara, 2012.
- GÜRİZ Adnan, **Adalet Kavramının Belirsizliği**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, İstanbul, 2001.
- KARABAY Melisa Erdilek, **İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- KESKİN Duygu Anıl, **Mesleki Etik Kavramlar, İlkeler ve Vakalar**, Beta yayınları, İstanbul, 2014.

- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001.
- KONDA, *Hukuk ve Adalet Algı ve Beklentiler*, KONDA Barometresi Siyasal Araştırmalar Dizisi, 2010.
- KUTANİS Rana Özen ve KAHRAMAN Gülcan, *Sinik Davranışları Neler Tetikler?: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*, (Editör: Kemal Demirci vd.), 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, 2013.
- MAZUTIS Daina D., MORRIS Z. ve OLSEN K., *Leadership at the Graduate Studies and Postdoctoral Levels*, Vanier Canada Graduate Scholarship Program, 2011.
- NORTHOUSE Peter G., *Leadership Theory and Practice*, Sixth Edition, SAGE Publications Inc., California, 2013.
- ÖZDEMİR Ali ve ÖZDEMİR Erdem, *Organizasyon ve İş Etüdü*, Özkan Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 2004.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, *İşletme*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.
- ŞEN Mustafa Lütfi, *Kamu Görevleri Etik Rehberleri*, T.C. Kamu Görevleri Etik Kurulu, 4. Baskı, Ankara, 2014.
- ŞİMŞEK Mehmet Şerif ve ÇELİK Adnan, *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2015.
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, *Sağlık Hizmetleri Meslek Etiği ve İlkeleri*, Ankara, 2015.
- Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Alanında Çalışanlar İçin Etik Kurallar*, Ankara, 2011.
- TÜRKERİ Mehmet, *Etik Değer Açısından, Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim*, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015.
- WATERS Malcolm, *Modern Sosyoloji Kuramları*, (Editör: Zafer Cirhinlioğlu), 1. Baskı, Gündoğan Yayınları, İstanbul, 2008.
- YILMAZ Ercan, "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- YILMAZ Hüseyin, *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir inceleme*, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011.

## MAKALELER

- AKDEMİR Bünyamin, KIRMIZIGÜL Bayram ve ZENGİN Yunus, "Örgütsel Sinizm İle İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 6, Sayı: 2, 115-130.
- AKDUMAN Gülbeniz, YÜKSEKBİLGİLİ Zeki ve HATİPOĞLU Zeynep, "Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-13.
- AKSOY Cenk, "Çalışanların Adalet Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektörü Açısından Araştırılması", *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 2, 43-51.
- AKYÜZ İlkur ve YURDUSEVEN Nihal Olgun, "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm

- Düzeylerinin İncelenmesi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2016, Sayı: 16, 61-76.
- ALAN Hale ve FİDANBOY Cemalettin Öcal, “Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Sayı: 1, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 165-176.
- ALKAN Deniz Palalar ve ARIKBOĞA F. Şebnem, “Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 2017, Cilt: 24, Sayı: 2, 349-369, ss. 349-350.
- ALTAN Zeynep, “Bilgi Tabanlı Bir Yönetim Sisteminde Kavramsal Modellemenin Önemi”, *İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik-Elektronik Dergisi*, 2001-2002, Cilt: 1, Sayı: 1, 143–147.
- ALTINÖZ Mehmet, ÇÖP Serdar ve SİĞİNDİ Taner, “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, Cilt: 11, Sayı: 21, 285-316.
- ARSLAN Vakkas, ASLANTAŞ Miraç ve AKSOY Cenk, “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması, Örgütsel Adalet”, *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, 19-32.
- AYDIN Usta, “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 1, Sayı: 2, 39-50.
- AYKANAT Zafer ve YILDIRIM Ali, “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 260-274.
- BAĞCI Zübeyir ve AKBAŞ Türkmen Taşer, “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Atkısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 2018, Volume: 5, No: 25, 1927-1935.
- BAKAN İsmail ve BULUT Yakup, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2004, Sayı: 31, 151-176.
- BAKAN İsmail ve BÜYÜKBEŞE Tuba, “Liderlik Türleri ve “Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Cilt: 12, Sayı: 19, 73-84.
- BAL Vedat, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 1-9.
- BEKTAŞ Çetin, “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 7, 43-53.
- CİHANGİROĞLU Necmettin ve YILMAZ Ali, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 19, 194-213.
- COLQUITT Jason A., “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct

Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 2001, Volume: LXXXVI, Issue: 3, 386-400.

- ÇANKIRI Bilal ve ALKAN Deniz Palalar, “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2018, Cilt: 10, Sayı: 3, 929-949.
- ÇETİN Necip, “Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 1, Sayı: 23, 74-84.
- ÇETİNKAYA Fatih Ferhat ve ÖZKARA Belkıs, “Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Sayı: 9, 72-91.
- ÇETİNKAYA Melek ve ÇİMENÇİ Sevcan, “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt: 12, Sayı: 23, 237-287.
- ÇETİNKAYA Özlem Akgüç ve CENG Emine, “Türkiye’deki Black Friday Etkinliğinin Tüketici Sinizmi Bağlamında Bir Değerlendirmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2018, Cilt: 7, Sayı: 4, 167-180.
- ÇIRAKLI Ümit, UĞURLUOĞLU Özgür, SANTAŞ Fatih ve ÇELİK Yusuf, “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 2, 53-69.
- ÇIRAKLI Ümit, UĞURLUOĞLU Özgür, ŞANTAŞ Fatih ve ÇELİK Yusuf, “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi, Hastanede Bir Uygulama”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 2, 53-69.
- ÇİL Halit, “Liderlik Teorilerine Göre Hz. Ömer’in Liderliği”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2012, Cilt: 1, Sayı: 4, 198-215.
- DAĞ İsa ve GÖKTÜRK Türker, “Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2014, Sayı: 27, 171-184.
- DAĞLI Abidin, BAYSAL Nigah ve KORKUT Ali, “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet”, *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 3, 1-20.
- DEMİR Cengiz, YILMAZ Mustafa Kemal ve ÇEVİRGEN Aydın, “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, 129-152.
- DEMİRCAN Adnan ve AKGÜNDÜZ Murat, “H. Risalet Dönemi Ma’ayış (Ekonomi)”, *Çeşitli Yönleriyle İslam Medeniyeti*, 1. Baskı, Siyer Yayınları, İstanbul, 2017.
- DEMİRDAĞ Gülfiz Ergin ve EKMEKÇİOĞLU Emre Burak, “Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 17, Sayı: 1, 197-216.
- DOĞAN Kadir Caner ve İNANKUL Hakan, “Ombudsmanlık Kurumunun Örgütlerde Etik Kural ve Davranışlar Konusundaki Yeri ve Önemi”, *KTÜ SBE Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Cilt: 10, 329-344.
- DOĞAN Nilhun, “İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküşü”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 16, 179-200.
- DOĞAN Selen ve KARATAŞ Abdullah, “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*

**Fakültesi Dergisi**, 2011, Sayı: 37, 1-40.

ERDOST H. Ebru, KARACAOĞLU Korhan ve REYHANOĞLU Metin, "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2007, 514-524.

ERYILMAZ Bilal ve BİRİCİKOĞLU Hale, "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik", **İGİAD İş Ahlakı Dergisi**, 2011, Cilt: 4, Sayı: 7, 19-45.

ERYILMAZ Bilal, "Etik Kültürü Geliştirmek", **Türk İdare Dergisi**, 2008, Sayı: 459, 1-12.

GÖK Sibel, "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2008, Cilt: 5, Sayı: 1, 1-19.

GÖKÇE Orhan ve ÖRSELLİ Erhan, "Kamu Yönetiminde Etik ve Etik Dışı Davranış Algısı", **İş Ahlakı Dergisi**, 2011, Cilt: 1, Sayı: 7, 45-66.

GÖRMEN Murat, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi", **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt: 8, Sayı: 15, 363-388.

GÜL Hasan ve GÖKÇE Hakan, "Örgütsel Etik ve Bileşenleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt: 13, Sayı: 1.

GÜL Hasan, "Örgütsel Etik ve Bileşenleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2008, Cilt: 13, Sayı: 1, 377-389.

GÜL Necmettin, "Kayırmacılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması", **Social Sciences Studies Journal**, 2016, Cilt: 2, Sayı: 2, 22-31.

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

GÜNEL Deniz, CİVELEK Mustafa Emre ve KARABULUT Ahu Tuğba, "İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 14, 2015, Özel Sayı: 28, 251-265.

İBİCİOĞLU Hasan, ÖZMEN İbrahim ve TAŞ Sebahattin, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 14, Sayı: 2, 1-23.

İÇERLİ Leyla, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 1, 67-92.

İŞGÜDEN Burcu ve ÇABUK Adem, "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006, Cilt: 9, Sayı: 16, 59-86.

İYİGÜN Necla Öykü, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 21, 49-64, 2012.

İYİGÜN Öykü, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, Yıl: 11, Cilt: 1, Sayı: 21, 49-64.

JOGULU Uma D., "Culturally-Linked Leadership Styles", **Leadership & Organization Development Journal**, 2010, Volume: 31, No: 8, 705-719.

**Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında**

**Yönetmelik**, 25785 Sayılı ve 13.04.2005 Tarihli Resmi Gazete, Madde 1.

- KARACAOĞLU Korhan ve İNCE Fatma, "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 18, Sayı: 1, 181-202.
- KARACAOĞLU Korhan ve KÜÇÜKKÖYLÜ Cengiz, "İsgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 2015, Cilt: 15, Sayı: 3, 401-408.
- KARCIOĞLU Merve Seda ve NAKTİYOK Atılhan, "Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1, 2015, 19-34.
- KHALID Iram and ALİ Sulman, "Psychoanalysis of Leaders: Case Study of President Zia and President Musharraf Leadership in Conceptual Framework", **Journal of Political Studies**, 2015, Volume: 22, Issue: 2, 529-553.
- KIZILOĞLU Sedat, "İsrail Devleti'nin Kuruluşuna Kadar Geçen Süreçte Yahudiler ve Siyonizm'in Gelişimi", **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, Cilt: 2, Sayı: 1, 35-64.
- KUTLU Hüseyin Ali, "Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2008, Cilt: 63, Sayı: 02, 143-170.
- KÜÇÜKOĞLU Mübeyyen Tepe, "Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması", **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, 2012, Cilt: 4, Sayı: 1, 177-185.
- MEYDAN Cem Harun, BASIM H. Nejat ve ÇETİN Fatih, "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Sayı: 57, 175-200.
- MIHELIC Katarina Katja, LIPICNIK Bogdan and TEKAVCIC Metka, "Ethical Leadership", **International Journal of Management & Information Systems**, 2010, Volume: 14, No: 5, 31-42.
- MOHAMED Ramesh Kumar Moona Haji and NOR Che Supian Mohamad, "The Relationship Between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2013, Volume: 3, No: 5, 715-720.
- ÖNEN S. Mustafa ve KANAYRAN Hasibe Gül, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", **Birey ve Toplum Dergisi**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 10, 44-63.
- ÖRKMEZ Barış ve ŞANCI Senem, "Kütüphanelerde Etik Kurallar", **ÜNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu'nda sunulan bildiri**, 2003, Sayı: 1, 293-306.
- ÖZAYDIN Mehmet Merve ve ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 251-281.
- ÖZBEK Volkan, AKKILIÇ Mehmet Emin ve İLBAN Mehmet Oğuzhan, "Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **EGE Akademik Bakış**, 2011, Cilt: 11, Sayı: 2, 325-338.
- ÖZKAN Metin, "Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 2016, Cilt: 15, Sayı: 2, 615-639.



- ÖZKESKİN Ersoy, "Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı", *Karatekin Edebiyat Fakültesi (KAREFAD)*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 25-46.
- ÖZLER Derya E., ATALAY Ceren G. ve ŞAHİN Meltem D., "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 47-57.
- ÖZSOY Emrah ve YILDIZ Gültekin, "Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 2, 1-12.
- PAKSOY Mahmut, "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 1993, Cilt: 4, Sayı: 16, 19-22.
- POLAT Murat ve ARABACI İ. Bakır, "Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik", *Route Educational and Social Science Journal*, 2015, Cilt: 2, No: 1, 207-232.
- POYRAZ Kemal, KARA Hakan ve ÇETİN Seydi Ahmet, "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 9, 71-91.
- SEZGİN Oytun Boran, TOLAY Ebru ve SÜRGEVİL Olca, "Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2016, Cilt: 12, Sayı: 45, 411-438.
- ŞAHİN Bayram ve TAŞKAYA Serap, "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2010, Cilt: 13, Sayı: 2, 85-114.
- ŞAHİN Ramazan ve KAVAS Erkan, "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, 119 – 140.
- ŞAHNE Bilge Sözen ve ŞAR Sevgi, "Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2015, Sayı: 19, 109-115.
- ŞEDATTLI Özlem Sur ve TENGİLİMOĞLU Dilaver, "Bir Çalışan Güvenliği Problemi Örgütsel Sinizm: Van İli Sağlık Çalışanları Örneği", *IV. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, 39-62.
- ŞENTÜRK Faruk Kerem ve KARAKIŞ Kübra, "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi Üzerine Araştırma", *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 2018, Volume: 5, Issue: 30, 4297-4308.
- TAĞRAF Hasan ve ÇALMAN İskender, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 23, Sayı: 2, 135-154.
- TARAKÇI Havva ve AKIN Adnan, "Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt: 10, Sayı: 52, 1222-1230.
- TEYFUR Mehmet, BEYTEKİN Osman Ferda ve YALÇINKAYA Münevver, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)", *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 2013, Sayı: 21, 84-106.
- TOPAKKAYA Arslan, "Aristoteles'te Adalet Kavramı", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 2, Sayı: 6, 628-633.

- UĞUR Sevtap Sarioğlu ve UĞUR Uğur, “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 122-136.
- UZKESİCİ Nuray, “İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, Cilt: 5, Sayı: 2.
- UZUNTARLA Yasin, TEKE Abdulkadir, CİHANGİROĞLU Necmettin ve UĞRAK Uğur, “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterlerin Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Cilt: 6, Sayı: 1, 545-564.
- YALÇIN Bahar ve AY Canan, “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt: 9, Sayı: 1, 15-36.
- YAMAN Adem, “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik”, **Denetim**, 2010, Sayı: 5, 9-16.
- YAVUZ Ayşe ve BEDÜK Aykut, “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Sayı: 35, 301-313.
- YEŞİLTAŞ Murat, ÇEKEN Hüseyin ve SORMAZ Ümit, “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012, Sayı: 28, 18-39.
- YILDIRIM Gülay ve Selim Kadioğlu, “Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları”, **CÜ Tıp Fakültesi Dergisi**, 2007, Cilt: 29, Sayı: 2, 7-12.
- ZEL Uğur, “Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2001, Cilt: 34, Sayı: 2, 39-52.

## TEZLER

- ÇİTAK Gözde, Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- GASANOV Rahim, Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılamaları Arasındaki İlişki, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2018 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- İNAK Aydın, Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2016 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- MEYDAN Cem Harun, Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- SANCAK Yasemin Mataş, Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- YILMAZ Göksel, Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İstanbul, 2019 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

- AKSOĞAN Mustafa, “Meslek Etiği”, 1-26, <https://admin.inonu.edu.tr/media/iys/cmsmenu/1210/2017/12/Meslek-Eti%C4%9Fi.pdf> (Erişim Tarihi 26.09.2018).
- AKTAN Coşkun Can, “Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu”, 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, <http://www.canaktan.org//insan-yonetim/neo-klasik.htm> (Erişim Tarihi: 31.03.2018).
- BİREKUL Mehmet, Temel Liderlik Kuramları, 2014, <http://www.mbirekul.com/?p=167> (Erişim Tarihi: 04.03.2018).
- CEMALOĞLU Necati, “Örgütsel Sinizm Nedir? İşgörenleri Nasıl Etkiliyor?”, Mart 28, 2017, <http://blog.classroom.com/tr/orgutsel-sinizm-nedir-isgorenleri-nasil-etkiliyor/> (Erişim Tarihi: 29.06.2018).
- DALAY İsmail, “Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri”, 2013, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> (Erişim Tarihi: 31.03.2018).
- DURUKAN Barış, “Etik Liderlik”, Kitap ve Makale, 2018, <http://www.barisdurukan.com/2018/03/etik-liderlik.html> (Erişim tarihi: 29.09.2018)
- EREN Zeynep, Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapılarının Sosyal Ağ Analizi: Öneri ve Güven Ağları Örneği, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2018, 1-22, <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/> (Erişim tarihi: 29.09.2018).
- GENÇKAYA Ömer Faruk, “Kamusal Etik: Rolü ve Amaçları”, [https://www.tbmm.gov.tr/etikkomisyonu/belgeler/makale\\_KamusalEtik-OmerFarukGenkaya.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/etikkomisyonu/belgeler/makale_KamusalEtik-OmerFarukGenkaya.pdf), (Erişim Tarihi: 12.07.2016).
- KARA Ertuna, “Adalet Bir Toplum İçin Neden Gereklidir?”, 2017, <http://www.hukukihaber.net/makale/adalet-bir-toplum-icin-neden-gereklidir-h89167.html> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).
- KÖRÜKÇÜ Nilay Türmen, “Liderlik Yaklaşımları”, <http://egitimyonetimi.org/liderlik-yaklasmlari/> (Erişim Tarihi: 01.05.2018).
- Liderliğin Tanımı ve Yaklaşımları, <https://www.dergice.com/liderligin-tanimi-ve-yaklasimlari> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).
- TEKİNAY İskender ve ÇELİK Vehbi, “Etik Liderlik ya da Ahlaki Liderlik, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftiği Planlaması ve Ekonomisi”, [http://www.academia.edu/7088274/Etik\\_ve\\_Ahlaki\\_Liderlik%C3%96ZET](http://www.academia.edu/7088274/Etik_ve_Ahlaki_Liderlik%C3%96ZET) (Erişim Tarihi: 29.06.2018).
- Telif Hakkı, Davranışsal Yaklaşım, [https://books.google.com.tr/books?id=2Pg-swn6L3wC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Davran%C4%B1%C5%9Fsal+Yakla%C5%9F%C4%B1m&source=bl&ots=5ZxZKf6PbB&sig=tq6t6w6ZWZBRuwwQ\\_IOKZovB1ew&hl](https://books.google.com.tr/books?id=2Pg-swn6L3wC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Davran%C4%B1%C5%9Fsal+Yakla%C5%9F%C4%B1m&source=bl&ots=5ZxZKf6PbB&sig=tq6t6w6ZWZBRuwwQ_IOKZovB1ew&hl) (Erişim Tarihi: 27.04.2018).
- ÜNAL Hidayet Türk, Liderlik Uygulamalarında Yol-Amaç Kuramı, 22 Mayıs 2016, <https://tr.linkedin.com/pulse/liderlik-uygulamalar%C4%B1nda-yol-ama%C3%A7-kuram%C4%B1-hidayet-t%C3%BCrk-%C3%BCnal> (Erişim Tarihi: 29.06.2018).
- Venkatesh, “Likert’s Management Systems and Leadership”, <http://www.yourarticlelibrary.com/leadership/likerts-management-systems-and-leadership/53328> (Erişim Tarihi: 31.09.2018).

YETİMOĞLU Selin, “Etik Liderlik Nedir? Nasıl Etik Bir Lider Olunur?”, 14 Temmuz 2014, <https://selinyetimoglu.com/2014/07/14/etik-liderlik-nedir-nasil-etik-bir-lider-olunur/> (Erişim Tarihi: 29.06.2018).

Yönetim ve Organizasyon, Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, <https://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-2.pdf> (Erişim Tarihi: 30.01.2018).

YÜCEL Doğudan Murat, “Adalet Nedir Adalet Felsefesi, Hukuk”, 2013, <http://www.dmy.info/adalet-nedir-adalet-felsefesi/> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).



## EKLER

### ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR SAĞLIK KURULUŞUNUN ANALİZİ (Yerel Yönetimler Örneği)

#### ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Doktora çalışmasının uygulama verilerinin elde edilmesi ekte hazırlanan sorular tez konusuyla ilgili görüşlerinizin alınması için düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara Görüşlerinizi en iyi yansıtacak cevapları verilmeniz çalışmanın amacının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir. Soruların hiç birisi özel bilgilerinizi kapsamamaktadır.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkürler.

#### Perihan ABAY

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi

#### Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tez Danışmanı

#### EK-A DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde sorular çoktan seçmeli olup, sizin için en uygun seçeneğe "x" işareti koyarak tercihinizi belirleyiniz.

#### 1. Cinsiyetiniz:

a. Kadın ( ) b. Erkek ( )

#### 4. Yaşınız:

a. ( ) 20-30 b. ( ) 31-40 c. ( ) 41-50 d. ( ) 50 +

#### 2. İşletmenizdeki Çalışma süreniz

a. 1-8 Yıl ( ) b. 9-18 Yıl ( ) c. 19-30 Yıl ( ) d. 31-40 Yıl ( )  
e. 41-50 Yıl ( ) f. 51+ Yıl ( )

#### 3. Eğitiminiz

a. ( ) İlköğretim b. ( ) Lise ve Dengi Okul c. ( ) Ön Lisans (Yüksekokul)  
d. ( ) Lisans e. ( ) Yüksek Lisans veya Doktora

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

## EK-B ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler etik liderlik anlayışını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kararsızım; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--	----------------------------	--------------	------------	-------------	---------------------------

### Faktör 1: İletişimsel Etik

1. Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan bir yaklaşımla çalışanlarına aktarır.	1	2	3	4	5
2. Geleceğe dönük somut, gerçekçi hedefler koyar.	1	2	3	4	5
3. Görevlerini sorumluluk duygusu içerisinde yerine getirir.	1	2	3	4	5
4. Bazen birbiriyle çelişen ifadeler sarf eder.	1	2	3	4	5
5. Yeri geldiğinde hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar arasında arabozucu davranışlar sergilemektedir.	1	2	3	4	5

### Faktör 2: Davranışsal Etik

7. Çalışanları sürekli teşvik eder.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarının işle ilgili yeni fikirler ortaya koymasını destekler.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarının başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
10. Toplum tarafından kötü kabul edilen alışkanlıklara sahiptir.	1	2	3	4	5
11. Dini veya politik konularda ayrımcılık yapmaz.	1	2	3	4	5

### Faktör 3: Karar Vermede Etik

12. Karşılaşılan sorunlar karşısında mantıklı çözümler üretir.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlarının birbirinden farklı düşünebileceğini kabul eder.	1	2	3	4	5
14. Tartışmalarda yapıcı ve anlayışlı birisidir.	1	2	3	4	5
15. Sözünün arkasında durur.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarını korumak için yeri geldiğinde doğru olmayan beyanlarda bulunur.	1	2	3	4	5
17. İfadeleri her zaman gerçeğe yakındır.	1	2	3	4	5
18. Yeni şeyleri öğrenme ve kendini geliştirme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5

### Faktör 4: İklimsel Etik

19. Bencil davranışlar sergilemez	1	2	3	4	5
20. Çalışanlarına karşı yeteri kadar sabırlı değildir.	1	2	3	4	5
21. Olaylar karşısında cesaretli kararlar alabilir.	1	2	3	4	5
22. Tüm çalışanlarına sevgiyle yaklaşır.	1	2	3	4	5
23. Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	1	2	3	4	5
24. Kendi kendini eleştirebilen bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5

## EK-C ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler örgütsel adalet algısını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kararsızım; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.					
	Küçük Ölçüde	Biraz	Makul Ölçüde	Oldukça	Büyük Ölçüde
<b>Faktör 1: Süreç Adaleti</b>					
1. Bu işlemler sırasında fikirlerinizi ve duygularınızı ne ölçüde ifade edebiliyorsunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu işlemlerle ulaşılan sonuçlar üzerinde ne ölçüde etkiniz var?	1	2	3	4	5
3. Bu işlemler ne ölçüde tutarlı olarak uygulanmaktadır?	1	2	3	4	5
4. Bu işlemler ne ölçüde önyargılardan ve yanlılıklardan uzaktır?	1	2	3	4	5
5. Bu işlemler ne ölçüde doğru bilgiye dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Bu işlemler sonucu ulaşılan sonuçların düzeltilmesini ne ölçüde talep edebilirsiniz?	1	2	3	4	5
7. Bu işlemler etik ve ahlaki standartlara ne ölçüde uygundur?	1	2	3	4	5
<b>Aşağıdaki sorular işinizde elde ettiğiniz sonuçlar/kazançlar ile ilgilidir.</b>					
<b>Faktör 2: Dağıtım Adaleti</b>					
8. Elde ettiğiniz sonuç işinizde gösterdiğiniz çabayı ne ölçüde karşılıyor?	1	2	3	4	5
9. Elde ettiğiniz sonuç tamamladığınız işe ne ölçüde uygun?	1	2	3	4	5
10. Elde ettiğiniz sonuç çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı ne ölçüde karşılıyor?	1	2	3	4	5
11. Performansınızı düşündüğünüzde elde ettiğiniz sonuç ne ölçüde adil?	1	2	3	4	5
<b>Aşağıdaki sorular amiriniz ile ilgilidir.</b>					
<b>Faktör 3: Kişilerarası adalet</b>					
12. Size ne ölçüde nazik davranır?	1	2	3	4	5
13. Size ne ölçüde değer vererek davranır?	1	2	3	4	5
14. Size ne ölçüde saygılı davranır?	1	2	3	4	5
15. Uygunsuz yorum ve eleştiri yapmaktan ne ölçüde sakınır?	1	2	3	4	5
<b>Faktör 4: Bilgisel Adalet</b>					
16. Sizinle olan diyaloglarında ne ölçüde dürüsttür/samimidir?	1	2	3	4	5
17. İşlemleri ne ölçüde bütünüyle açıklar?	1	2	3	4	5
18. İşlemlere yönelik açıklamaları ne ölçüde mantıklıdır?	1	2	3	4	5
19. İşlemlere yönelik ayrıntıları ne ölçüde zamanında aktarır?	1	2	3	4	5
20. Bilgi aktarırken ne ölçüde herkesin anlayabileceği dilde konuşur?	1	2	3	4	5

## EK-D ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler örgütsel sinizm algısını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1. Tam Red; 2. Kısmen Red; 3. Kararsız; 4. Kısmen Katılım; 5. Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.					
	Tam Red	Kısmen Red	Kararsız	Kısmen Katılım	Tam Katılım
<b>Bilişsel Boyut</b>					
1. Çalıştığım kurumda vaatler yerine getirilmez.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurum çalışanlarına hak ettiği ödülü vermez.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurumda politikalar ile amaçlar ve uygulamalar arasında uyumsuzluk vardır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenenle yapılan arasında çok az benzerlik vardır.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurumda bir şey yapılacağı söylendiğinde gerçekten o şeyin yapılıp yapılmayacağına şüpheyle bakarım.	1	2	3	4	5
<b>Duyuşsal Boyut</b>					
6. Çalıştığım kurumda huzursuz olurum.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurumu düşündüğümde gerilirim.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurumu düşündüğümde kaygılanırım.	1	2	3	4	5
10. Kendim kurumun sloganları ve uygulamaları ile dalga geçerken bulurum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurum hakkında kurum dışında arkadaşlarıma yakınırım.	1	2	3	4	5
<b>Davranışsal Boyut</b>					
12. Başkalarıyla kurumda işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum	2	2	3	4	5
13. Çalışma arkadaşlarımla kurumdaki olumsuz şeyleri fark ettiğimizde anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	2	2	3	4	5
14. Çalıştığım kurumdaki politika ve uygulamaların başkalarıyla kritiğini yaparım.	2	2	3	4	5





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İSTANBUL  
SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRİMİ  
10/12/2018 12:01 - 15527222 - 9310101 - 5.0395



00081272747

Sayı : 16867222-604.01.01  
Konu : Perihan ABAY'ın Tez Çalışması

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Cihangir Mah. Şehit Jandarma Komando Er Hakan Öner sk. No: Avcılar /İstanbul)

İlgi : İstanbul Gelişim Üniversitesi Rektörlüğü'nün 10/12/2018 tarihli Perihan Abay

İlgi a) sayılı yazınız ile Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme doktora programı öğrencisi Perihan ABAY'ın "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Siziim Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama" konulu tez çalışmasını, Kanuni Sultan Süleyman EAH'ında yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir.

Söz konusu araştırma Müdürlüğümüzce onaylanmış olup, konunun çalışmada adı geçen öğrencinize tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır,  
Op. Dr. Kemal TEKEŞİN  
Müdür a.  
Başkan

İSTANBUL ELEKTRONİK İMZALI  
T.C. İLE AYNIYDIR  
21.12.2018

Perihan KÖRECEK  
İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü  
Bilgi İşlemci Şube Başkanı

Seyitnizam mahallesi Mevlana Caddesi No: 85 34015 Zeytinburnu/İstanbul

Faks No:0 212 638 33 99

e-Posta:selmin.nazligul@sglk.gov.tr İm. Adresi:  
selmin.nazligul@beyogunbirlik.gov.tr

5-örnek elektronik imzalı suretine hitaple belge sglk.gov.tr adresinden ed7ad657-34e0-4e15-ae9d-5a2e216e9660 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanunu güvencesi elektronik imz ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Selmin NAZLIGÜL

Ünvan:İBBİ SEKRETER

Telefon No:0 212 638 33 99



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : 80929729-929  
Konu : Perihan ABAY'ın Tez Çalışması Hk.

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

İlgi : 17/12/2018 tarihli ve 16867222-604.01.01-4016 sayılı yazınız.

İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme doktora programı öğrencisi Perihan ABAY'ın "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sınızm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama" konulu tez çalışmasını, hastanemizde yapma talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Yard.Doç.Dr. Mehmet Emin  
GÜNEŞ  
Başhekim V.

Turgut Özal Cad. No : 1 Halkaah  
Faks No:1951956  
e-Posta:esra.camoglu@saglik.gov.tr İnt.Adresi:

Bilgi için: Esra ÇAMOĞLU  
Unvan:SÜREKLİ İŞÇİ  
Telefon No:

Bu belge elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 29.51060.79c0-4430-8392-74c033183d90 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 02.10.2018  
TOPLANTI SAYISI : 2018-20

**KARAR NO:2018-20-15** : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşleme Doktora Programı öğrencisi Perihan ABAY'ın "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sınızm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama" konulu çalışması hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 16.10.2018 tarih ve 2018-19 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirilme üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR  
Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU  
Rektor Yardımcısı