

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Faruk Kerem ŞENTÜRK

**ETİK LİDERLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK KİŞİLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
DİNİ YÖNELİM ve ÇEVRESEL FAKTÖRLER: ANTALYA'DAKİ DÖRT ve BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Faruk Kerem ŞENTÜRK

**ETİK LİDERLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK KİŞİLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
DİNİ YÖNELİM ve ÇEVRESEL FAKTÖRLER: ANTALYA'DAKİ DÖRT ve BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

Danışman

Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Faruk Kerem ŞENTÜRK'ün bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ufuk DURNA (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU (İmza)

Üye : Doç. Dr. Kemal KANTARCI (İmza)

Üye : Doç. Dr. Halil DEMİRER (İmza)

Üye : Prof. Dr. M. Emin İNAL (İmza)

Tez Başlığı : Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 16/06/2014

Mezuniyet Tarihi : 19/06/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı.....	2
1.2. Liderlik Teorileri.....	5
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	6
1.2.2. Davranışsal Teoriler.....	7
1.2.3. Durumsallık Teorileri.....	8
1.2.4. Yeni Liderlik Teorileri.....	10
1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	10
1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	11
1.2.4.3. Hizmetkar Liderlik.....	11
1.2.4.4. Otantik Liderlik.....	12
1.2.4.5. Vizyoner Liderlik.....	12
1.3. Yönetim ve Etik.....	14
1.4. Etik ve Etik Liderlik Kavramları.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

2.1. Kişilik Kavramı.....	27
2.2. Kişiliğin Temel Bileşenleri – Mizaç ve Karakter.....	31

2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler	32
2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	32
2.3.2. Sosyal ve Kültürel Faktörler	33
2.3.3. Aile Faktörü	34
2.3.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	34
2.3.5. Diğer Faktörler	35
2.4. Ayırıcı Özellikler Yaklaşımı ve Beş Faktör Kuramı	35
2.5. Kişilik ve Liderlik İlişkisi	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Kültür Kavramı	45
3.2. Kültürün Özellikleri	47
3.3. Kültürü Oluşturan Öğeler	49
3.3.1. Maddi Öğeler	49
3.3.2. Dil.....	49
3.3.3. Estetik.....	49
3.3.4. Din, İnanç ve Tutumlar, Değer ve Kaideler	50
3.3.5. Eğitim.....	50
3.3.6. Sosyal Organizasyon.....	51
3.3.7. Diğerleri	51
3.4. Örgüt Kültürü Kavramı.....	52
3.5. Örgütsel Kültür Düzeyleri ve Örgüt Kültürü Öğeleri.....	53
3.5.1. Hikayeler ve Efsaneler	54
3.5.2. Semboller ve Dil	54
3.5.3. Ritüeller ve Törenler	54
3.5.4. Seremoniler	54
3.5.5. Kahramanlar	55

3.6. Örgüt Kültürü Modelleri	57
3.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	58
3.6.2. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli.....	59
3.6.3. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli.....	61
3.6.4. Parsons ve AGIL Modeli	62
3.6.5. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	62
3.6.6. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli	63
3.6.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	64
3.6.8. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli.....	64
3.7. Örgüt Kültürü ve Etik Liderlik İlişkisi	67
3.8. Diğer Değişkenler ve Etik Liderlik İlişkisi.....	68
3.8.1. Dini Yönelim ve Etik Liderlik İlişkisi	68
3.8.2. Aile Çevresi, İş Çevresi, Sosyal Çevre ve Etik Liderlik İlişkisi	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK KİŞİLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİNİ YÖNELİM VE ÇEVRESEL FAKTÖRLER: ANTALYA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

4.1. Yöntem.....	73
4.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	73
4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	74
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	75
4.1.4. Veri Toplama Araçları	75
4.1.4.1. Bireysel Bilgi Formu	76
4.1.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	76
4.1.4.3. Kişilik Ölçeği	77
4.1.4.4. Etik Liderlik Ölçeği.....	79
4.1.4.5. Dini Yönelim Ölçeği	84

4.1.5. Araştırma Modeli	86
4.2. Bulgular ve Yorumlar	89
4.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	89
4.2.2. Ölçeklere Yönelik Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	92
4.2.2.1. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	92
4.2.2.2. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	94
4.2.2.3. Dini Yönelim Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	96
4.2.2.4. Dini Yönelim Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi	98
4.2.2.5. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri.....	99
4.2.3. Etik Liderlik Davranışları ve Bireysel-Kurumsal Özelliklere Yönelik ANOVA ve t-testi Analizleri Bulguları	101
4.2.4. Etik Liderlik ve Diğer Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulgu ve Yorumları	108
SONUÇ	113
KAYNAKÇA	124
EKLER	159
EK 1 - Bireysel ve Kurumsal Özellikler	159
EK 2 - Etik Liderlik Ölçeği.	160
EK 3 - Kişilik Ölçeği	161
EK 4 - Örgüt Kültür Ölçeği	162
EK 5 - Dini Yönelim Ölçeği	163
ÖZGEÇMİŞ	164

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Yönetim ve Liderliğin Fonksiyonları.....	4
Tablo 1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi.....	6
Tablo 1.3. Davranışsal Liderlik Araştırmaları Özeti.....	7
Tablo 1.4. Durumsal Liderlik Araştırmaları Özeti.....	9
Tablo 1.5. İş Etiğinin Tarihsel Gelişim Süreci.....	15
Tablo 2.1. Kişilik Yaklaşımları.....	30
Tablo 2.2. Fiske'den Günümüze Beş Temel Kişilik Boyutları.....	39
Tablo 2.3. Deneysel Olarak Beş Temel Kişilik Özelliğinin Her Biri ile İlişkili Bazı Ölçekler.....	40
Tablo 2.4. Beş Temel Kişilik Faktörü.....	41
Tablo 3.1. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli Bileşenleri.....	63
Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Güvenilirlik Katsayıları.....	76
Tablo 4.2. Kişilik Ölçekleri.....	78
Tablo 4.3. İfade Havuzu Oluşturma Sırasında Yararlanılan Ölçekler.....	80
Tablo 4.4. Pilot Uygulama Sonrası Güvenilirlik Katsayıları.....	82
Tablo 4.5. Etik Liderlik Ölçeğinin Oluşturulmasında Yararlanılan Ölçekler.....	83
Tablo 4.6. Dini Yönelim Ölçeği İfadeleri ve Boyutları.....	85
Tablo 4.7. Pilot Uygulama Sonrası Güvenilirlik Katsayıları.....	86
Tablo 4.8. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	90
Tablo 4.9. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	93
Tablo 4.10. İlk Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	95
Tablo 4.11. İkinci Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	95
Tablo 4.12. Ölçeğe Ait Faktör Yükleri.....	96
Tablo 4.13. Dini Yönelim Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	97
Tablo 4.14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	98
Tablo 4.15. Dini Yönelim Ölçeğine Ait Faktör Yükleri.....	99
Tablo 4.16. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 4.17. Etik Liderlik Davranışı ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları.....	101
Tablo 4.18. Etik Liderlik Davranışı ve Medeni Duruma Yönelik t-testi Analizi Bulguları.....	101

Tablo 4.19. Etik Liderlik Davranışı ve Otel Yıldız Sayısına Yönelik t-testi Analizi Bulguları	102
Tablo 4.20. Etik Liderlik Davranışı ve Otelin Etik Kodlara Sahip Olup Olmama Durumuna Yönelik t-testi Analizi Bulguları	102
Tablo 4.21. Etik Liderlik Davranışı ve Yaş Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .	103
Tablo 4.22. Etik Liderlik Davranışı ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	103
Tablo 4.23. Etik Liderlik Davranışı ve Gelir Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	104
Tablo 4.24. Etik Liderlik Davranışı ve Anne Eğitimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	104
Tablo 4.25. Etik Liderlik Davranışı ve Baba Eğitimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	105
Tablo 4.26. Etik Liderlik Davranışı ve Toplam Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	106
Tablo 4.27. Etik Liderlik Davranışı ve Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	106
Tablo 4.28. Etik Liderlik Davranışı ve Yönetici/Lider Olarak Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	107
Tablo 4.29. Etik Liderlik Davranışı ve Günlük Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	107
Tablo 4.30. Örgüt Kültürü Tipleri ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	109
Tablo 4.31. Kişilik Özellikleri ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	110
Tablo 4.32. İçsel ve Dışsal Dini Yönelim ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	110
Tablo 4.33. Sosyal Çevre ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	111
Tablo 4.34. İş Çevresi ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	111
Tablo 4.35. Aile Çevresi ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kişilik Özellikleri Sınıflandırmalarının Tarihçesi.....	4
Şekil 3.1. Kültür Seviyeleri ve Birbirleri ile Etkileşimi	6
Şekil 3.2. Kültürel Dinamikler Modeli.....	7
Şekil 3.3. Hall'm Kültürel Buzdağı Modeli	9
Şekil 3.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	15
Şekil 3.5. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli.....	30
Şekil 3.6. Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Tipolojisi.....	39
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	40
Şekil 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Scree Plot (Kırılma Noktası) Grafiği.....	41
Şekil 4.3. Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Scree Plot (Kırılma Noktası) Grafiği.....	63

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
AKTOB	Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
ALTİD	Alanya Turistik İşletmeciler Derneği
A.O.	Aritmetik Ortalama
BETÜYAB	Belek Turizm Yatırımcıları Ortak Girişimi
Ç.S.	Çalışma Süresi
F&B	Food & Beverage
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MASTOB	Manavgat Side Turistik Otelciler Birliği Derneği
MMPI	Minnesota Multiphasic Personality Inventory
NASA	National Aeronautics and Space Administration
S. Hata	Standart Hata
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
S.S.	Standart Sapma
Std. S.	Standar Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
vd.	ve diğerleri

ÖZET

Romalı devlet adamı Çiçero toplumun sahip olduğu ahlaki yapının önemini “Memleketler parasızlıktan değil, ahlaksızlıktan çökerler” sözleri ile ifade etmektedir. Gerek sosyal ve kültürel gerekse iş hayatımızda meydana gelen önemli değişimler olgulara ve kavramlara bakış açımıza da etki etmektedir. Bu etkilerin olumsuz yanlarını bertaraf etmenin etik bir bakış açısına sahip liderler aracılığı ile gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmamız “Etik bir liderin oluşumunda etki sahibi faktörler nelerdir?” sorusuna cevap aramayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında etik liderliğin oluşumunda etki sahibi olduğu düşünülen kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim, aile çevresi, iş çevresi, sosyal çevre ve bireysel ve kurumsal özellikler değişkenleri ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde farklı kademelerde çalışan 312 yönetici oluşturmaktadır.

Etik liderlik algısındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik t-testi ve ANOVA analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenimiz olan etik liderlik üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Geliştirilen etik liderlik ölçeğinin geçerliliği faktör analizi, güvenilirliği ise Cronbach Alfa yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda etik liderlik ölçeğinin tek faktör altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklılık analizleri sonucunda ise etik liderliğin çalışılan otelin sahip olduğu yıldız sayısına, yöneticinin eğitim düzeyine, gelir düzeyine ve günlük çalışma süresine göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizleri sonucunda ise kişilik özelliklerinden uyumluluk ve açıklık özelliklerinin ve örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün etik liderlik ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dini yönelim açısından ise hem içsel dini yönelim hem de dışsal dini yönelim etik liderlik ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aile çevresinden anne ve kardeşlerin, iş çevresinden sahip olunan iş tecrübesinin ve son olarak sosyal çevre bileşenlerinden topluma bakış açısı ve mahalle arkadaşlarının etik liderlik oluşumunda etki sahibi değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamına alınan tüm değişkenlerin etik liderlik oluşumunda kısmen etki sahibi olduğu tespit edilmiştir.

SUMMARY

DETERMINANTS OF ETHICAL LEADERSHIP AS PERSONALITY, CULTURE OF ORGANIZATION, RELIGION ORIENTATION AND ENVIRONMENTAL FACTORS: SAMPLE OF FOUR AND FIVE STARS HOTELS IN ANTALYA

“Homelands collapse not cause of lack of money but immorality”, those words stated by Cicero, who was one of the important Roman statesmen, in order to emphasize on the importance of moral structure of societies. Significant changes either in our social and cultural or work lives affect our perspectives on facts and concepts. It has been thought that in order to eliminate the negative consequences of these effects, leaders are needed with ethical perspectives. Based on this idea, our research aims to answer the question of “What are the factors that affect formation of an ethical leadership?”.

The scope of this study consists of personality, organizational culture, religious orientation, family environment, work environment, social environment, and individual characteristics which are taught that have an impact on the formation of ethical leadership. Sample of this study consists of 312 managers, who work in various departments of 4 and 5 star hotels in Antalya region.

t-test and ANOVA analyses have been used to determine the differences on the ethical leadership perception and regression analysis has been used to analyze the affect of independent variables on ethical leadership, which is our dependent variable. The validity of developed scale has been examined with factor analysis when the reliability has been examined with the Cronbach Alfa method.

As a result of the factor analysis, it has been determined that the ethical leadership scale items gathered under single factor. In consequence of variation analysis, it has been determined that ethical leadership indicates some differences according to the star number of hotels, education level, income level and daily working time of managers. In consequence of regression analyses, it has been found that the personality traits such as agreeableness and openness have an affect on ethical leadership behaviors. In addition; it has been determined that clan culture as an organizational type, intrinsic and extrinsic religious orientation, mother and brothers' effect from the family environment, job experiences which are acquired from the work environment and as the social component the perception of community and friends from neighborhood have a significant effect on the formation of ethical leadership. As a conclusion, it has been determined that all variables that have been included in this study have a partial impact on the formation of ethical leadership.

ÖNSÖZ

Öncelikle tez sürecimin başından sonuna kadar yoğun temposuna rağmen ilgi ve alakasını benden esirgemeyen, ısrarcı tavırlarımı hoşgörü ile karşılayan, heyecanıma ortak olan, hiç bir zaman yardımlarını benden esirgemeyen çok değerli danışmanım Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU'na, Doktora sürecimin başından sonuna kadar engin fikirleri ile araştırma sürecime destek veren, akademik bağlamda fikir dünyamı zenginleştiren ve eleştirileri ile gelişmemde önemli rol sahibi değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL ve Doç. Dr. Kemal KANTARCI'ya,

Eğitim sürecimin tüm aşamalarında beni teşvik eden, uzak mesafelere rağmen özlemimi hep içimde taşıdığım, hayatımın her aşamasında desteklerini yürekten hissettiğim, sadece seslerini duyarak bile yüzümde tebessüme neden olan Annem Emine ŞENTÜRK ve Babam Murat ŞENTÜRK'e, güzel ve özel günlerde yanlarında olamadığım ama buna rağmen beni her türlü kusurumda mazur gören, mutluluğumu ve üzüntümü benimle en yakın şekilde paylaşan Mustafa ŞENTÜRK, Cengiz ŞENTÜRK, Melek BİLGE ŞENTÜRK ve Bilal ŞENTÜRK'e,

Araştırma sürecimin en sıkıntılı günlerinde desteğini bir an olsun benden esirgemeyen Fırat KARAKUŞ ve Mehmet BAYIRLI'ya

Ve çıktığım bu uzun yolculuğun karşıma çıkardığı en değerli hediye olan sevgili nişanlım Eda ATASOY'a sonsuz teşekkür ediyorum.

Faruk Kerem ŞENTÜRK

Antalya, 2014

GİRİŞ

Oyuncak sanmayın! Ahlak-i milli, ruh-u millidir.

Onun iflası en korkunç ölümdür, mevt-i küllidir (M.Akif ERSOY).

Merhum şairimiz M. Akif ERSOY bu satırlarıyla ahlaktan yoksun bir milletin çöküşe sürüklenmeye mahkûm olduğunu çok naif bir dille ifade etmiştir. Yaşanan birçok değişim ve teknolojik alandaki birçok gelişme insanların yemek yeme veya uyku alışkanlıklarından tutun, olaylara bakış açısına kadar neredeyse her alanda hayatını etkilemektedir. Genel anlamda yaşanan gelişmeler toplumun refah düzeyini artırmaya yönelik olsa da birçok sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan problemleri çözmede klasik liderlik yaklaşımları etkisiz kalmakta ve yeni liderlik türlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaca binaen yaşanan olumsuz sosyal ve kültürel gelişmeler de göz önünde bulundurularak “etik bir lider olabilmek veya böyle bir lider yetiştirebilmek için ne gibi faktörlerin etkisi olabilir” sorusuna cevap aranmıştır. Uzun literatür taramaları sonucunda bireyin kendisini ifade etme şekli olan kişilik özellikleri, hayata yön veren temel değişkenlerden biri olan dini yönelim, çalışılan işletmenin sahip olduğu kültür tipi, yaşamımızı yakından etkileyen aile çevresi, iş çevresi, sosyal çevre ve bireylerin sahip olduğu bireysel ve kurumsal özellikler temel değişkenler olarak ele alınmış ve etik liderlik oluşumuna etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tezde ilgili konular ve araştırma sonuçları dört bölüm halinde ele alınmıştır. Bu kapsamda birinci bölümde öncelikle liderlik kavramı açıklanmış, liderliğe yönelik yaklaşımlar ortaya konmuş, yönetimde etik anlayışına değinilmiş ve daha sonra etik kavramı detaylıca incelenmiş ve etik ile liderlik ilişkisi irdelenmiştir. İkinci bölümde kişilik kavramı, kişiliği etkileyen faktörler, kişiliğe yönelik yaklaşımlar ve araştırma sürecinde tercih edilen beş temel kişilik özellikleri yaklaşımına yönelik bilgiler paylaşılmıştır. Üçüncü bölümde kültür ve örgüt kültürü kavramlarına değinilmiş, bu alandaki farklı yaklaşımlar ele alınmış ve araştırmanın diğer değişkenleri olan dini yönelim, aile çevresi, iş çevresi ve sosyal çevreye yönelik literatür bulguları yine bu başlık altında paylaşılmıştır. Dördüncü bölümde ise verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve önerilerin geliştirilmesi gibi ana konulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde temel değişkenimiz olan etik liderlik ile ilgili olarak öncelikle liderlik kavramı ve gelişim süreci ele alınacak, daha sonra yönetim alanında etik anlayışın yapısı değerlendirilecek, etik kavramı tarihsel gelişim süreci çerçevesinde detaylıca incelenecek, etik liderlik kavramı kapsamlı bir şekilde açıklanacak ve etik liderlik ile ilgili yapılan çalışma sonuçları paylaşılacaktır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli değişen sosyo-ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar ile birlikte yeni tanımlamaların yapılabileceği söylenebilir. Bugün kullanılan ortak bir tanımı olmamakla beraber, genellikle bir yönetici veya liderde bulunması gereken pozitif yönlerin ağırlık kazandığı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Bulut ve Uygun, 2010, s.44).

Northouse (2007) liderliği “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Northouse bu tanımını dört temele dayandırmaktadır ki bunlar; süreç, etkileme, grup ve ortak amaçlardır. Yılmaz (2010) liderliğin ortak amaçlar kısmına vurgu yaparak liderliği “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak tanımlamıştır. İmrek (2004) liderliğin etkileme gücüne odaklanarak “insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatı” olarak tanımlamaktadır. Sabuncuoğlu (2008, s.66) liderliğin gruplar tarafından kabullenilmesine dayalı güce ilişkili olarak liderliği “bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi” olarak tanımlamaktadır.

General Motors’un başarılı eski CEO’su Jack Welch liderlik konusundaki fikrini “lider olmadan önce başarı sadece kendini geliştirmen ile ilişkilidir, ancak bir lider olduğunda başarı diğerlerini geliştirmen ile ilgili bir konu haline gelir” şeklinde dile getirerek lider olacak kişinin takipçileri ile olan ilişkisinin önemine vurgu yapmaktadır (Welch ve Welch, 2005, s.61). Liderlik konusunda dünyanın önde gelen isimlerinden Adair ise (2012, s.44) liderliği bir yolculuk olarak tanımlamakta, lideri ise “önden giderek yolu gösteren, aynı zamanda

başkalarına yolculuk yaptıran, yola çıkmalarına sebep olan ve onların birbirlerinden uzaklaşmamaları yada birliklerinin dağılmaması için onları yekpare bir vücut olarak bir arada tutan kişi” olarak ifade etmektedir. Yönetim alanında önemli çalışmalara sahip Pfeffer (1999) ise liderlik söz konusu olduğunda en önemli konulardan birinin örgüt içinde iktidar ve nüfuz kazanma ve bunu kullanma beceri ve kararlılığına sahip olmak olduğunu belirtmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında, bir süreci bilinen biçimi ile en iyi şekilde gerçekleştirmek yeterli olmamakta, aksine yeni süreçler geliştirerek müşterinin istediği şekilde yapmak, hatta en az maliyetle, en az sürede ve en kaliteli şekilde müşteriye sağlamak önemli hale gelmiştir. Bu noktada örgüt yapısında liderlik kavramı önemini daha belirgin bir şekilde ön plana çıkarmaktadır (Çağlar, 2004, s.94).

Bulut ve Uygun (2010) bir lideri güçlü ve başarılı kılacak unsurların başında “güvenilir ve sevilir olması”, ahlaki değerlere önem vermesi, astlara güven duyması ve yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması” olması gerektiğini belirtmektedir. Aynı çalışmada işletmenin başarısında sorumluluğun özellikle orta ve üst düzey yönetime ait olduğunu belirtilmesi dikkat çekici bir sonuçtur. Ayrıca yönetici ve liderin başarısında önemli bir faktörün inisiyatif kullanma yetkisi sınırlarının daha geniş olması gerektiği belirtilmiştir. Caldwell ve diğerleri (2008) çalışmaları sonucunda işletme içinde stratejik bir değişim gerçekleştirmek için lider davranışlarının çalışanları üzerinde çok etkili bir etken olduğunu, lider davranışlarının etkinliği ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların performans düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir (Shore ve Martin, 1989). Becker ve diğerleri (1996) yöneticiye olan bağlılığın işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ve bu etkinin örgütsel bağlılıktan daha güçlü olduğunu belirtmektedir. Karahan (2008) liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada liderin çalışanların örgütlerine daha sıkı bağlanmaları ve daha yüksek performans göstermeleri açısından önemli etkisi olduğu görülmektedir. Prabhakar (2005) çalışanlarına işi anlamlı kılacak ve ilham verecek şekilde motive eden liderlerin bir işi başarmada daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Mills (2005) yönetim süreci içinde alınan kararların kendi başlarına bir şey ifade etmediğini, herhangi bir problem ile karşılaşıldığında ve alınan kararın başarılı bir şekilde uygulanmasında liderin kritik nitelikte bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Kirkpatrick ve Locke (1991) liderlerin kişisel özelliklerinin önemli olmasının yanında liderlerin yapısını açıklamada yetersiz kaldığını liderlerin diğer insanlara göre daha farklı kişiler olarak ön plana çıktığını belirtmektedir. Burke ve diğerleri (2006) hem görev odaklı

hem de birey odaklı liderlik davranışlarının takım etkinliği ve üretkenliği ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Liderin işletme içindeki takımlar üzerindeki etkisi ve bu takımları yönlendirmedeki önemi açık bir şekilde ortaya koyulmuştur.

Crevani (2007) işletmelerin günümüzde çok daha karmaşık nitelikte pazar şartları ve teknoloji ile karşılaştığını ve nedenle liderlik anlayışında da değişiklik gerektiğini vurgulamaktadır. Duygusal liderler ve görev odaklı liderlerin işletme içinde düzenli bir şekilde dağılımı ile çalışan performansının daha yüksek seviyelere ulaşacağı vurgulanmaktadır. Ferdig (2007) dünyamızda her gün tüketimin hızla arttığını ancak sürdürülebilir bir gelecek için ise gerek bireylerin gerek işletmelerin pek bir şey yapmadığının altını çizmektedir. Sürdürülebilir liderliği bu açıdan ele alarak “kendi yaşam şeklini belirleyen, kendi kuruluşlarının yeryüzüne, topluma, yerel ve küresel ekonomilerin sağlığına etkisini göz önünde bulundurarak insanlar arasında ortaya çıkan bilincin varlığını yansıtmak” olarak tanımlamaktadır.

Liderlik teorilerine geçmeden önce öncelikle yönetim ve liderlik kavramları arasındaki farklılığı ortaya koymak, kavram karmaşasını ortadan kaldırmak açısından faydalı olacaktır.

Yönetim; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi düzen oluşturmaya yönelik fonksiyonları yerine getirmeye çalışırken (Mucuk, 2008, s.76) liderlik vizyoner bir yapıya ve motive edici bir role sahiptir.

Tablo 1.1. Yönetim ve Liderliğin Fonksiyonları

Yönetim (Düzen ve Tutarlılık Üretir)	Liderlik (Değişim ve Hareket Üretir)
Planlama ve Bütçeleme <ul style="list-style-type: none"> • Gündem Belirleme • Takvimleri Belirleme • Kaynakların Dağılımı 	Yön Verme <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon Oluşturma • Büyük Resmi Açıklama • Stratejileri Belirleme
Organize Etme ve Kadrolama <ul style="list-style-type: none"> • Yapı Oluşturma • İşe Yerleştirme • Prosedür ve Kuralları Belirleme 	İnsanları Uyumlaştırma <ul style="list-style-type: none"> • İletişim Amaçları • Bağlılık Peşinde Olma • Takımlar ve Koalisyonlar Oluşturma
Kontrol Etme ve Problem Çözme <ul style="list-style-type: none"> • Teşvikler Geliştirmek • Yaratıcı Çözümler Sunmak • Düzeltici Eylemlerde Bulunmak 	Motive Etme ve İlham Verme <ul style="list-style-type: none"> • İlham ve Enerji Verme • Astları Yetkilendirme • Karşılanmamış İhtiyaçları Karşılama

Kaynak: Kotter, 1990'dan aktaran Northouse, 2010.

Tabloda görüldüğü üzere Kotter (1990) yönetim ve liderlik kavramları arasındaki farklılığa vurgu yaparken yönetimin sahip olduğu fonksiyonları ön plana çıkarmakta, liderliğin insanlar arası ilişkiler ve ilham verme gibi yönlerini ortaya koymaktadır. Woods ve King'de (2002, s.21) bu ayrıma dikkat çekmekte ve şu farklılıkları ortaya koymaktadır;

- Liderlik bir etkileme ilişkisi iken yönetim bir otorite ilişkisidir,
- Liderlik, liderler ve işbirlikçiler ile gerçekleştirilirken yönetim yöneticiler ve astlar tarafından gerçekleştirilmektedir,
- Liderlik dönemsel bir olay iken yönetim devamlı yapılan bir iştir,
- Liderlik uygulanması için bir konuma ihtiyaç duymazken, yönetim konum gücüne ihtiyaç duyar.

Fonksiyonları açısından yönetim ve liderlik kavramları arasındaki farkları açık bir şekilde ortaya koyduktan sonra liderlik kavramının kapsamlı bir şekilde ele alınması faydalı olacaktır.

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle Doğu ve Batı kültürleri açısından farklılıklar göstermektedir. Yapılan araştırmaların önemli bir çoğunluğu batı tarzı liderliği araştırma konusu yapmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bulguların evrensel bir nitelik taşıdığı söylenememektedir (Köksal, 2011, s.102).

İnsanların bir araya gelmelerinden doğan hiyerarşik yapılarda yani toplumsal sistemlerde daima bir lidere ihtiyaç duyulmuş ve gelecekte de duyulacaktır (Güney, 2012, s.362). Liderliğe yönelik ilk teorilere bakıldığında temel araştırma konusu lider nedir ve kimdir soruları üzerinde odaklanmaktadır. Daha sonra liderin davranışları sorgulanmaya başlamış, ilerleyen süreçte teknolojik ve sosyal değişimler göz önünde bulundurulurken her durum için geçerli olan liderlik türleri reddedilerek, farklı durumlarda ortaya konacak farklı liderlik türleri ortaya konmuştur. Durumsal yaklaşıma yönelik liderlik türlerinin de etkisini yitirdiği günümüz iş dünyasında birçok yeni liderlik türleri ortaya konmuştur.

Tablo 1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Geçerli Teori		Geçerli Periyot	Teorinin Özeti
Büyük Adamlar Teorisi		1950 öncesi	Lider tarihin seyrine karar verir
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910'dan 2. Dünya Savaşı'na kadar	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
	Davranışsal Teorileri	2. Dünya Savaşı'ndan 1960'lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
	Durumsallık Teorileri	1960'lardan 1980'lere	Herkese uyan, değişmeyen ve en iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.
Yeni Liderlik Teorileri		1980'lerden günümüze	Toplumun ihtiyaç duyduğu yeni liderlik türleri

Kaynak: Lee ve Chang, 2006, s.264'den aktaran Aksel, 2008, s.34.

Liderlik ile ilgili literatür genel olarak 1900'lü yıllar sonrası önemli bir gelişme yaşamıştır. Özellikle sanayi devrimi sonrası artan işletme sayıları şirket sahiplerini profesyonel yöneticiler aramaya itmiş, daha sonraki süreçte bu arayış liderliğe doğru yönelmiştir. Liderlik kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda üç temel teori ekseninde ilerleme gösterdiği görülmektedir. Özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve yeni liderlik teorileri başlıkları altında bu yaklaşımlar kısaca incelenecektir.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik çok eski dönemlere kadar uzanan ve her çağda kavram ve kapsamını genişleterek günümüze kadar ulaşan birikimli bir süreçtir. Günümüzden yaklaşık iki bin beş yüz yıl önce Çin'de bulunan ünlü komutan Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde yazdıkları liderlik konusunun geçmişine dair bizlere ipuçları sunmaktadır. Sun Tzu (2000, s.114) liderliğin önemini “Yani akıllı bir hükümdarın ve iyi bir komutanın saldırıp fethetmesini ve sıradan insanların başaramayacağı şeyler yapmasını sağlayan şey, ileriye görerek olayları önceden tahmin etmektir” sözleri ile ifade etmektedir.

Özellikle sosyal, politik ve askeri alandaki başarılı liderlerin sahip oldukları becerilerin doğuştan geldiği düşünülmüş ve onların doğal olarak lider oldukları varsayılmıştır. Bu tür liderlerin, başkalarının sahip olmadığı bu gibi özelliklerle dünyaya geldiklerine ve sadece “büyük adam”ların bu özelliklere sahip olabileceklerine inanılmıştır (Northouse, 2007, s.15). Bu dönemde hakim olan inanca paralel olarak liderlerin kişisel özelliklerine yönelik araştırmalara ağırlık verilmiştir. Liderliğin öğrenilebilecek bir sistem mi yoksa doğuştan gelen özelliklere bağlı olan bir süreç mi olacağı yönündeki sorular araştırmacıları liderlerin kişisel

özelliklerine odaklanmaya yönelmiş ve buna bağlı olarak özellikler teorisi ortaya konulmuştur.

Özellikler yaklaşımı dönemindeki temel görüş liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı şeklindedir (Akşit, 2010). Özellikler teorisine göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından takipçilerden farklıdır, bu farklı özellikler yaş, güvenilir olma, zeka, bilgi, dürüstlük, samimiyet, kararlılık vb. gibi özelliklerdir (Şimşek, 2002, s.193).

1.2.2. Davranışsal Teoriler

Zaman içinde özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kaldığını düşünen araştırmacılar liderlik sürecinin temel unsurlarından olan grupları odak noktası haline getirmiş, grupların yapısı ve işleyişini araştırma konusu yapmışlardır. Bu noktada takipçilerin özellikleri ve liderin davranışları dikkate alınmaya başlanmıştır (Koçel, 2005, s.589).

Davranışsal liderlik kuramları, liderin bireysel özellikleri ile değil davranış biçimleri ile tanımlanabilecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Davranışsal liderlik teorileri kapsamında yapılan çalışmalar tablo 1.3’de kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 1.3. Davranışsal Liderlik Araştırmaları Özeti

Davranışsal Kuramlar	İçerik
Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırması	Bu araştırma sonucunda liderlerin tutumunun farklı grup üyelerinin davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lewin gruplar üzerindeki lider etkisini araştırırken lideri otokratik, demokratik ve serbestiyetçi olarak üç şekilde değerlendirmiştir.
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	Bu çalışmada amaç liderlik davranışlarını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne kadar önemli olduğunu göstermektir. Liderlik davranışı ilişkiye yönelik ve yapıya yönelik davranış olarak iki şekilde belirlenmiştir. İlişkiye yönelik lider astları ile yakından ilgilenir, ihtiyaçlarını önemser ve sorunları ile ilgilenir. Yapıya yönelik lider ise grupları amaçları başarmaya yöneltir, rol yapılarını belirler ve grup faaliyetlerini itina ile organize eder.
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	Bu çalışmada amaç başarılı grupların incelenerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir. Liderlik davranışı işe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki şekilde belirlenmiştir. İşe yönelik lider iş prosedürlerini açıklar, görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlar ve başarı ile ilgilidir. Çalışana yönelik lider ise iş grupları geliştirme ve işgörenlerin işlerinden tatmin olmasını sağlama ile ilgilenir.
Harvard Üniversitesi Araştırmaları	Araştırma sonucunda işin tamamlanması merkezli davranışlar ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar sergileyen iki tür lider tespit edilmiş ve bu liderler ortamın sosyal özellikleriyle ilgilenen, grubun rahat ve mutlu çalışması için çaba sarf eden, üyelerin duygularına ve mutluluklarına duyarlı ve sosyal yönelimli olan “sosyal lider” ve işin yapılması için çaba gösteren, yönlendirici ve yerine göre katı ve iş bitirici özelliklere sahip olan “iş lideri” olduğu belirlenmiştir.
Robert Blake ve Jeane Mouton’ın Yönetim Tarzı Ölçeği	Liderin ilgi duyduğu iki temel boyut olan insan ilişkileri ve üretim üzerine odaklanmış ve verilen ağırlığa göre liderliği cılız liderlik, şehir kulübü liderliği, görev liderliği, orta yolcu liderlik ve ekip çalışması liderliği şeklinde beş sınıfta incelemektedir.

McGregor'un X ve Y Yaklaşımları	Liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren X ve Y adında iki grupta toplanmıştır. X teorisi insanın iş anlayışına yönelik olumsuz düşünceleri ve Y teorisi insanın iş anlayışına yönelik olumlu düşünceleri içermektedir.
Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	Etkin olan organizasyonlar ile etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili olan araştırmada, bir yöneticinin davranışları sistem1 (istismarcı otoriter), sistem2 (yardımsever otoriter), sistem3 (katılımcı) ve sistem4 (demokratik) olarak gruplandırılmıştır.
Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modeli	Yukl, insana ve göreve dönük şeklindeki liderlik boyutlarına, karar merkeziliği (katılımcılık) şeklinde üçüncü bir boyut eklemiştir. Liderin insana ya da göreve dönüklüğü ya da karar merkeziliğinin grup başarısı üzerinde direkt bir etkisi olmayıp; ast güdülenmesi, görev-rol örgütlülüğü ve astların yetenek derecesi gibi ara değişkenler vasıtasıyla etkisi bulunmaktadır.

Kaynak: Bolat, 2008, s.9-26; Özkalp ve Kirel, 2005, s.353-354; Şimşek, 2002; Koçel, 2005; Özmen, 2009; Gürboyoğlu, 2009'dan uyarlanmıştır.

Takipçi gruplar ile lider arasındaki ilişkileri ve liderin ortaya koyduğu davranışlarını inceleyen bu teoriye göre iki tip lider ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki işin tamamlanmasına önem veren, grupları amaçlara ulaşma noktasında dikkatli bir şekilde organize eden, başarıya odaklanan ve çalışanları yönlendirilmesi gereken bireyler olarak algılayan liderlik tipidir. Diğer liderlik tipinde ise lider astları ile yakından ilgilenen, ihtiyaçlarını dinleyen, işlerinden tatmin olmaları için gerekli ortamı sağlayan, takipçilerinin sadece iş ile ilgili kaygılarını değil sosyal ihtiyaçlarına cevap verebilen ve birlikte iş başarmaya değer veren bir liderlik tipidir. Bu teoriye göre liderlerin çalışanları nasıl algıladığı da önemli bir tutmaktır.

Yukarıda belirtilen farklı yaklaşımlardaki farklı liderlik tipleri liderin çalışanı algılamasına göre farklılık göstermekte, lider bazı çalışanlarına karşı otoriter davranışlar sergilerken bazı çalışanlarına demokratik bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Bu noktada önemli olan lider ile takipçilerinin birbirlerini en iyi şekilde tanınması, etkin iletişim içinde olması ve en uygun olan liderlik tipini ortaya çıkarmakta birlikte hareket edilmesidir.

1.2.3. Durumsallık Teorileri

Lideri sahip olduğu özellikleri ve davranışları açısından değerlendirmeye çalışan teorilerden sonra içinde bulunulan durumu yani çevresel koşulları da dikkate almayı öngören durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımları, önderlikte önder ve izleyicilere ek olarak "koşullar" veya "durum" değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır (Deliveli, 2010, s.36). Örgütlerin karşılaştığı her soruna "tek çözüm" olacak nitelikte "tek liderlik" tarzını geliştirebilmesi mümkün değildir. Lider, örgütün yapısına, üretim biçimine, büyüklüğüne, sorunun karmaşıklığı ve aciliyetine, rutin veya yeni oluşuna

göre farklı karar alma tarzları geliştirebilir (Yeniçeri ve Seçkin, 2011, s.100). Durumsallık yaklaşımı, davranışsal yaklaşımın öne sürdüğü demokratik lider davranışının otokratik lider davranışına nazaran her yerde ve her koşulda daha etkili ve başarılı olduğu yolundaki genellemesini reddederek, lider etkinliğinin durumun ve koşulların gerektirdiği uygun davranışın uygulanmasıyla sağlanabileceğini ve bu bağlamda da, bazen insana yönelik (demokratik) lider davranışının bazen de işe yönelik (otokratik) davranış tarzının etkin olabileceği görüşünü getirmiştir (Kılınç, 1995, s.60). Durumsal liderlik teorileri kapsamında yapılan araştırmalar tablo 1.4’de kısaca açıklanarak paylaşılmaktadır.

Tablo 1.4. Durumsal Liderlik Araştırmaları Özeti

Durumsal Kuramlar	İçerik
Fred Eduard Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı	Fiedler, lider-ast ilişkilerini, görevin yapılandırılmış (tasarlanmış) olma derecesini ve liderlik pozisyonunun güç ve yetkisini esas almıştır. Buna göre, lider başarılıysa astlarıyla iyi ilişkilere sahip olduğu, görevin son derece iyi tasarlanmış olduğu ve liderin örgüt içindeki pozisyonunun son derece kuvvetli olduğu sonucu çıkarılabilir. Aksi durumda ise, lider sevilmemektedir, görev zayıf tasarlanmıştır ve liderin pozisyonu ile elde ettiği güç son derece zayıftır. Diğer bir deyişle, etkili liderlik duruma bağlıdır.
Hersey ve Blanchard’ın Liderliğin Hayat Eğrisi Yaklaşımı	Yaklaşımına göre temel değişken lideri izleyenlerin olgunluk düzeyidir. Lider izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesi lideri etkin kılar. Lider izleyenlerin olgunluk düzeyine göre emir verme, ikna etme, karara katma ve yetki verme stillerinden birini kullanabilir.
House ve Mitchell’in Yol-Amaç Yaklaşımı	Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Dolayısı ile liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır.
Vroom ve Yetto’nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı	Bu model örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye yönelik ve bu anlamda çeşitli durumsal faktörler ile liderlik karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir modeldir. Liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için başvurmaları gereken "katılım düzeyleri" üzerine odaklanmıştır.
Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	Reddin Ohio Modelini esas alarak, lider-ast ilişkilerinin iyi veya kötü olması; liderin yetkisinin çok veya az olması ve görevin yapısının belirlenmiş olup olmadığı değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım belirler. Bu yaklaşımların herhangi birisinin her durumda etkili olmayacağı sonucuna ulaşarak, etkililiği farklı bir boyut olarak düşünür ve sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Reddin’e göre duruma uygunluk gösteren lider etkili, uygunluk göstermeyen lider etkisiz liderdir.

Kaynak: Aksel, 2008; Bolat, 2008; Leblebici, 2008, s.65; Zel, 2011; Eren, 2010; Kılınç, 1989’dan uyarlanmıştır.

Yukarıda özetlenen durumsal liderlik teorileri davranışsal teorilerin aksine belirli liderlik tiplerine odaklanmamakta, özellikle günümüzün değişken yapısına hitap edecek nitelikte ortaya çıkacak farklı durum ve sorunlara yönelik farklı liderlik tiplerinin ortaya konması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Davranışsal liderlik yaklaşımları ile ortak yönü olarak lider

ile takipçiler arasındaki ilişkiye vurgu yapması sayılabilir. Ancak hızlı değişim ve gelişimin yaşandığı günümüz iş dünyasına uyarlanması açısından durumsal liderlik yaklaşımları diğer yaklaşımlara oranla daha makul bir yaklaşım olarak görülebilmektedir.

Bilimin temel işlevlerinden biri bilinenlerin yardımı ile bilinmeyenlerin bulunması ve bilindiği sanılan konuların daha iyi anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesine yardımcı olmaktır (Altunışık vd., 2007, s.3). Liderlik ile ilgili yukarıda değindiğimiz yaklaşımların gelişme süreçleri bilimsel anlamda hem kendini daha belirgin bir şekilde ifade etmek adına, hem de yeni yaklaşımların ortaya konulması adına gerçekçi bir süreci ortaya koymaktadır. Birbirlerinin eksik yanlarını yapıcı eleştiriler sayesinde güçlendirip yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olunmuştur. Güncel yönetim sorunlarının çözümünde de eksik kalınan noktada yeni liderlik yaklaşımları ortaya atılmış, öncekilerin eksiklikleri giderilip daha spesifik ihtiyaçları gidermeye yönelik yaklaşımlar sergilenmiştir.

1.2.4. Yeni Liderlik Teorileri

Liderliğe yönelik yaklaşımlar liderin özellikleri, davranışları ve durumsal faktörlere odaklanmıştır. Ancak gerek aile yapısında, gerek iş yaşamında gerek sosyal yaşantıda meydana gelen köklü değişimler yeni liderlik yaklaşımları ihtiyacını ortaya koymuştur. 1980'li yıllardan sonra liderlik konusu spesifik olarak parça parça incelenmeye başlanmış ve bu birçok yeni liderlik tipinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dönüşümcü liderlik (Bass, 1991), etkileşimci liderlik (Avolio ve Bass, 1999), hizmetkar liderlik (Bakan ve Doğan, 2012), otantik liderlik (Gardner vd., 2011) ve vizyoner liderlik (Westley ve Mintzberg, 1989) ortaya çıkan yeni liderlik tiplerinin önde gelenleri olarak sıralanabilir.

1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlikte lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı pazarlığın önemi vurgulanmaktadır. İstenilen işi yaptığı takdirde ödüllendirme yapan liderler astlarını etkileyebilmektedir (Güney, 2012). Etkileşimci liderliğin temel karakteristikleri çalışan ve başarılı olan takipçilerini ödüllendirme, kural ve standartlardan sapanları takip ederek sapmaları engelleyici bir rol oynama yada pasif bir rol oynayarak sadece işler yolunda gitmediğinde müdahale etmek şeklinde sıralanmaktadır (Bass, 1991). Etkileşimci liderlik dönüşümcü liderlik ile birlikte anılmaktadır. Araştırmacılar bu liderlik türlerini birbirlerini tamamlayıcı olarak görülmekte ve etkileşimci liderliği çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için gerekli olan bir liderlik türü olduğunu vurgulamaktadır (Judge ve Piccolo, 2004). Etkileşimci liderlerin astlarından beklentileri genel olarak varolan sistemler

çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise etkileşimci liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır (Erdal, 2007, s.43).

1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Temelleri Burns'un 1978 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır. Dönüşümcü liderler kısa vadeli amaçlara ulaşmaktan öte yüksek düzeyde çalışanlarının içsel ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987). Dönüşümcü liderler çalışanlarına ilham verip, teşvik ederek, ortak hedeflere ulaşmak için ekstra çaba sarf etmelerini sağlamaktadır (Riaz ve Haider, 2010, s.30). Dönüşümcü bir liderin temel karakteristikleri karizmatik etkisi, ilham verici şekilde motive etmesi, problem çözmeyi ve zeki fikirleri teşvik etmesi ve son olarak çalışanlara bireysel ilgi göstermesi şeklinde sıralanmaktadır (Avolio vd., 1991). Berber (2000) dönüşümcü liderlerin cesaretli, yaşamları boyunca öğrenen, değişim öncüsü, kavramsal yeteneklerini iyi kullanan, çalışanlarına inanan ve güvenen, takipçilerine karşı her zaman açık olan, vizyon belirleyebilen, değerleri tarafından yönlendirilen ve kolay pes etmeyen bireyler olduğunu belirtmektedir. Çakar ve Arbak (2003) araştırmaları sonucunda yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını belirtmiştir.

1.2.4.3. Hizmetkar Liderlik

Greenleaf'in 1977 yılındaki çalışmasında en iyi lider hizmet eden liderdir fikri ile temelleri atılmıştır (Greenleaf, 2002). Hizmetkar liderler başkalarının ihtiyaçlarına, istek ve arzularına kendilerinininkinden daha çok önem verirler. Bu liderlik türünün güdüleyici motivisi yönetmekten çok hizmet etmektir (Sendjaya ve Sarros, 2002). Patronluk veya liderlikten çok çalışanlara yardımcı olmaya ve onların gelişim süreçlerini hızlandırma adına hizmetkar olmayı amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Stone vd., 2004). Literatüre göre hizmetkar liderlerin genel özellikleri vizyon sahibi olma, dürüstlük, tutarlılık, güven verme, hizmet etme, model kişi olma, öncülük etme, başkalarını takdir etme ve güçlendirme olarak sıralanmaktadır (Russell ve Stone, 2002). Schneider ve George (2011) hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu, hizmetkar liderliğin gönüllü yapılan hizmetlerde dönüşümcü liderliğe kıyasla daha etkili olduğu, bağlılığı teşvik ettiği ve görevinden ayrılma ile ters ilişkili olduğunu belirtmiştir. Chung ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışma sonucunda hizmetkar liderliğin algılanan iş tatmini ve prosedürel adaleti artırıcı niteliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur.

1.2.4.4. Otantik Liderlik

Otantik liderler kendi değerleri ve inançlarına yönelik derin bir bilgiye sahip, kendinden emin, samimi, güvenilir ve kendisine itimat edilebilir, çalışanlarını güçlendirmeye odaklanmış, ufkunu genişleten ve pozitif örgütsel yapıyı oluşturma gayesinde olan bireylerdir (Ilies vd., 2005, s.374). Otantik liderlik öncelikle kendilerine karşı dürüsttür, konum, üstünlük ve kişisel faydalardan çok kendi inandıkları doğrultusunda motive olmakta, başkalarının bakış açısı ve düşüncesinden çok kendi orijinal fikirlerine sahip bireylerdir (Avolio ve Gardner, 2005). Walumbwa ve diğerleri (2008) otantik liderlik davranışlarının iş performansını artırıcı, Walumbwa ve diğerleri (2010) otantik liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını artırıcı, Clapp-Smith ve diğerleri (2009) otantik liderlik davranışlarının yönetime olan güveni ve işletme performansını artırıcı etkiye sahip olduğunu çalışmaları sonucunda ortaya koymuştur.

1.2.4.5. Vizyoner Liderlik

Dinçer (2007) vizyonu, “bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf” olarak tanımlamaktadır. Vizyoner bir liderin takipçileri aktif olarak sorumluluk alır, ortaya konan hedefe doğru yönelir ve başarıya ulaşmak için ellerinden geleni yapar. Bu noktada önemli olan liderin vizyonunu tek başına gerçekleştiremeyeceğini anlayarak takipçilerinin destek ve yardımını almalı ve ulaşmak istenen hedefe takipçilerini de inandırmalıdır (Kantabutra ve Avery, 2006). Vizyoner lider sadece gücü ile değil sahip olduğu fikirler yardımı ile çalışanlarını etkileyebilmektedir (Buluç, 2009). Yapılan çalışmalarda vizyoner liderliğin örgütsel yaratıcılık ve işgören performansını artırıcı (Yılmaz ve Karahan, 2010), duygusal dışavurumu destekleyici (Groves, 2006) bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik çalışanların yaptığı işe anlam katan, onların yeniliklere ayak uydurmasına destek veren, değişime olan direncini kırmaya çabalayan, çalışanlardaki potansiyeli ortaya çıkarmaya çalışan bir liderlik yaklaşımıdır (Dwivedi, 2006).

Yukarıdaki paylaşılan yeni liderlik türlerinin içerikleri incelediğinde temel olarak lider ve takipçileri arasındaki ilişkilere odaklandığı görülmektedir. Ancak bu ilişkilere verilen değerin önceki yaklaşımlara kıyasla çok daha derinlemesine analiz edilerek ortaya çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Vizyon sahibi olma, çalışanlarına ilham verme, hizmet etme, başarılı çalışanları ödüllendirme ve onların maddi imkanlarının ötesinde iç dünyalarına hitap etmek liderlerin genel anlamda sahip olması gereken temel özellikler olarak algılanabilir. Ancak yukarıda bahsi geçen liderlik türlerinde her bir özellik kapsamlı bir şekilde ele alınmış,

derinlemesine analiz edilmiş ve farklı örgüt kültürlerinin farklı düzeylerinde kullanabilecek alternatifler olarak yönetim literatürüne sunulmuştur. Liderin sahip olduğu özelliklerini, davranışlarını ve farklı durumlardaki tutumlarını bir arada ele alarak önceki yaklaşımların günümüz rekabetçi iş dünyasına hitap edemediği konularda yardımcı olabilecek şekilde liderlik türleri olarak ortaya koyulmuştur.

Etik liderlik de yeni liderlik türlerinden biri olarak karşımıza çıkmakta ve iş dünyasında ihtiyaç duyulan etik anlayışı işletme bünyesine yaymaya yönelik önemli bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda bahsi geçen liderlik türleri ne kadar birbirinden farklı olarak gözükse de birbirlerini destekleyici nitelikte etkilere sahip olduğu farklı araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuştur. Toor ve Ofori (2009) etik liderlik ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Kanungo (2001) ise etkileşimci liderliğin bireysel hakları korumaya yönelik ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik etik davranış ve tutumlara değer verdiğini belirtirken, dönüşümcü liderliğin ise etik kavramına daha genel bakarak sosyal yükümlülükleri yerine getirmeye, ahlaki değer ve etik kurallara evrensel olarak düşünmeye yöneldiğini belirtmektedir. Bass ve Steidlmeier (1999) otantik liderlerin dürüstlük, adalet ve insan hakları gibi etik değerlere çok değer verdiğini vurgulamaktadır. Brown ve Trevino (2006) otantik liderlerin etik liderler gibi kendileri haricinde başkalarının iyiliğini düşünme, etik karar verme, tutarlılık ve rol model olma gibi özellikler noktasında ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Brown ve diğerleri (2005) etik liderliğin kapsamını genişleterek “dönüşümcü liderliği oluşturan ilham verici, yönlendirici ve vizyoner lider davranışlarını bir araya getiren bağ” şeklinde tanımlayarak yeni liderlik türleri içinde etik liderliğin önemine vurgu yapmıştır. Hizmetkar liderlik ise etik davranışlara ve örgütsel yaşamdaki manevi değerlere değer vererek, toplumsal değerleri içine alan ideal ve sade bir örgüt kültürünü oluşturmayı hedeflemektedir (Eicher-Catt, 2005). Walumbwa ve diğerleri (2010) de hizmetkar liderliğin rol model olma, ilham verici iletişim kurma ve başkalarının faydasını düşünme gibi özellikleri ile etik liderlik ile benzer yönleri olduğunu belirtmektedir.

Etik liderlik ve diğer yeni liderlik türlerinin ne kadar benzeşik birçok yanı bulunsa da her birinin temel vurgusu farklı noktalara temas etmektedir. Etik liderlik ise özellikle günümüz dünyasında gerek teknolojik gelişmeler gerek kültürel etkileşimler ortaya çıkan etik sorunları çözmeye odaklanmakta, işletmeler çalışanlarına etik değerleri benimsetmeye önem vermekte, gerek müşterilere gerek topluma ve gerek paydaşlara olan sorumlulukları ön plana çıkarmayı hedeflemektedir. Ortaya konan tüm nedenler birlikte değerlendirildiğinde araştırmanın ana değişkeni olan etik liderliğin önemi bir kez daha gözler önünde serilmiş olmaktadır.

1.3. Yönetim ve Etik

Bütün örgütler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için politika ve faaliyetlerini dayandırabilecekleri güçlü bir inançlar kümesine sahip olmalıdır (Dinçer, 2007, s.7). Yönetimde her şeyden önce belirli bir amaca başkaları ile birlikte ulaşma istek ve arzusu, başkalarına iş gördürme becerisi ve belirlenen amaçlara ulaşmada onların yardımlarını sağlamak arzusu bulunmaktadır (Şimşek, 2002, s.9). Klasik yaklaşımlar yönetim konusunu başkaları üzerinde otorite kurma olarak ele alırken çağdaş yaklaşımlar yönlendirilmek istenen bireylerin motivasyonlarını ve yeteneklerini de göz önünde bulundurmak olarak tanımlamaktadır (Genç, 2005, s.15). Yönetim dendiğinde bazen bir *süreç* anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan *kişi veya gruplar* anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir *bilgi topluluğu* olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2005, s.15).

Endüstrileşme öncesi toplumlarda genel olarak gelenek, ahlak, değer yargıları gibi kavramlar dini değerler üzerinden değerlendirilmektedir (Gök, 2008). Bu düşünce yapısı doğal olarak ekonomik gelişim, işin değeri ve dini inanç arasındaki ilişkileri de etkilemiştir (Osthaus, 2004, s.747). Endüstrileşmenin hızlanması ile birlikte insanların olaylara ve olgulara bakış açısı değişmeye başlamış ve bu değişiklikler kültürler üzerinde de etkisini göstererek etik kavramını daha bireysel hale getirmiştir. Çıkar çatışmaları ön plana çıkmaya başlamış ve iş dünyasında etik konusu daha önemli bir yer tutmaya başlamıştır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008).

Profesyonel yönetim anlayışında etiksel yaklaşımların kendini göstermesi ve içinde bulunduğumuz asırda buna ciddi bir şekilde ihtiyaç duyulması, kendiliğinden olmamıştır. Yönetim alanındaki toplumsal değerlere ve ahlaka aykırı nitelikteki davranış ve uygulamaların yaygınlaşması; yolsuzluk ve yozlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetim kuram ve uygulamalarında da bir etik boyutun gerekliliğini açık bir şekilde hissettirmiştir (Balkır, 2005, s.204). Modern ticaret dünyasında “etik” kavramı yönetici kademesinde negatif bir kavram olarak algılanmakta ve savunmaya dayalı tepkilere neden olmaktadır. Bunun nedeni ise “iş etiği” kavramının suiistimal etme, kötüye kullanma ve kötü yönetme kavramları ile ilişkilendirilmiş olmasıdır (Primeaux ve Stieber, 1994, s.287).

İş etiği kavramını tanımlarken öncelikle iş ahlakı ile arasındaki farkı ortaya koymak faydalı olacaktır. İş ahlakının çıkış noktası dinsel inançlar, içeriği gelenek ve göreneklere dayanmakta, ahlak felsefesini referans almakta ve toplumdan topluma değişen davranış ilkelerini kapsamaktadır. İş etiği ise felsefeyi çıkış noktası olarak kabul etmekte, evrensel normları içerik olarak görmekte, hukuk felsefesini referans almakta ve herkes için geçerli

kurallar bütününe kapsamaktadır (Gök, 2008, s.9). Birçok iş etiği araştırmacısı felsefi yaklaşımların teorik temele fayda sağladığı fikrini desteklerken, bu yaklaşımların varolan iş uygulamaları konusunda tam bir temele oturtulmadığını da belirtmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1997).

Özdemir (2009, s.307) iş etiği konusunda “İş dünyasındaki mal ve hizmet üretim, satış ve tüketim sürecindeki doğrular ve yanlışları ifade eder. İş etiğinin amacı, sadece felsefi analizler yapmak demek değildir. Ekonomik faaliyetlerin toplum için hayati önemde olması, ekonomik yaşamda etik sorunların önemini daha da artırmaktadır” şeklinde düşüncelerini ifade etmektedir. İş etiği, iş davranışları ile ilgili iyi, kötü, doğru ve yanlışların neler olduğunu belirleyen inançlara dayalı ilkeler ve kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Songür, 1999, s.167). İş etiğinin temel aldığı nokta işletme politikaları, kurumlar ve davranışlar için etik standartların işletme içinde nasıl uygulanacağı konusudur (Kirel, 2009).

Tablo 1.5. İş Etiğinin Tarihsel Gelişim Süreci

Yıllar	İş Etiğinin Değerlendirildiği Bağlam
1960 Öncesi Yıllar	İş yaşamını düzenleyen sistemler daha çok dini eksende olduğundan işletmelerde etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Yaşamın her alanında etkili olan dini yaklaşımlar iş etiğini bu yöne çekmiştir. Dolayısıyla iş etiğinin, yönetimden çok dinin konusu olmasına yol açmıştır.
1960'lı Yıllar	İş dünyasında yaşanan önemli değişimler 1960'lı yıllarda olmuştur. Bu değişimler sanayileşmenin gelişmesi nedeniyle kirlenme, nükleer atıklar gibi birçok ekolojik sorunu ortaya çıkarmaktadır. Bu yıllarda iş etiği çevre ve yaşam kalitesi endeksi olarak ele alınmıştır.
1970'li Yıllar	Bu yıllarda iş etiği kavramı iş adamlarının belli durumlarda nasıl davranabilecekleri ile ilişkili olarak araştırılmıştır. İşletmelerde özellikle karar alma ile ilişkili olarak iş etiğinin önemsendiği, ancak karar almada etkinliği olmayan bir anlayış olduğu görülmüştür. İş etiği tam olarak özümsememiş, karar almanın öznesi olamamıştır.
1980'li Yıllar	Bu dönem devletlerin ekonomiye müdahaleden uzaklaştığı ve rekabetin öne çıktığı yıllardır. İşletmelerin uluslararası düzeyde faaliyetlerinin başlaması ve küreselleşme olgusu iş etiği anlayışına yön vermiştir. İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk komiteleri kurulmaya başlanmıştır. Bu nokta işletmelerin stratejik ve operasyonel uygulamalarında iş etiği ön plana çıkmıştır. Bu eğilimler iş etiğinin bilimsel çalışma alanı olmasında etkili olmuştur.
1990'lu Yıllar	Serbest ticaret ve açık rekabet yerini sınırlı ticaret ve kontrollü rekabete bırakmış, şirket ortaklıkları yaygınlaşmıştır. İşletmeler buradan hareketle çalışanlarının daha dikkatli davranmasını sağlayacak etik ortamın oluşturulması konusunda çalışmalar yapmışlardır. Böylece işletmelerde, etik programlarının iradesinden sorumlu iş etiği uzmanları görevlendirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda iş etiği ne yapılması gerektiği sorunundan çok, sistematik bir çalışma alanı haline gelmiştir.
2000'li Yıllar	İş etiği; iş faaliyetleri etik ile ilgilenen bir çalışma haline gelmiştir. İş etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması yada ne yapılmaması gereği üzerinden durmaktan çok, işletmelerde etik, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş etiği ayrıca konular gittikçe çeşitlenmiş (yönetiş etik, mesleki etik gibi) tüm işletmelerde iş etiği ilkelerinin hayata geçirilmesine ve temel standart olmasına çalışılmaktadır.

Kaynak: Çetin, ve Köseoğlu, 2008, 145-158'den uyarlayan Kılınç, ve Ağraş, 2010.

İş etiği, iş davranışlarına ilişkin tutum ve inançların bir takımyıldızı şeklindeki yansımasıdır (Miller vd., 2001). Günümüz iş etiği kavramı Weber'in sunduğu Protestan iş

etiği teorisinden türetilmiş laik yapıya sahip bir anlayıştır (Hill ve Petty, 1995). Protestanlık inancı maddi ödüllere ulaşmak için gayretli çalışmanın ve bunları akılcıca yatırıma dönüştürmenin insanların bir ödevi olduğunu öğütler (Ünal ve Çelik, 2010, s.224). Protestan ahlakına göre dünya yaşamı bir ödev olarak görülmekte ve bu ödevin en iyi biçimde yapılması gerekliliği fikrine vurgu yapmaktadır (Kurtuluş, 2005). İş hayatının temelindeki dini inanç unsurları sarsılmış ve birçok kültürde bireysel çıkarlara yönelik ilkeler etik kavramı çerçevesinde değerlendirilmeye başlanmıştır.

Postmodern etik anlayışına yönelik Bauman (1998) günümüzde etik sorumlulukların bireylerin ellerinden alınarak büyük kurumların kontrolüne bırakıldığını ve bu kurumların insanları yönlendirerek onlara ne yapmaları gerektiğini söylediklerini savunmuştur. Bununla birlikte insanların bu kurumlara olan güveninin azaldığını ve kurumların otoritelerinin sarsıldığını, bireylerin sosyal ve ahlaki sorumluluklarını tekrardan üstlenmeye başladıkları tezini ortaya koymuştur.

İş yaşamında önemli ve köklü değişikliklerin yaşandığı bu dönemde liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi daha açık bir şekilde görülmeye başlanmıştır. Liderlerin çalışanlarına yönelik olumlu yada olumsuz davranışları, çalışanların etik kavramını nasıl algılayacağı konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan çalışmalar genellikle liderliğin yapıcı, etkili ve başarılı (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009; Bakan ve Doğan, 2012; Marques, 2010; Amabile vd., 2004; De Hoogh vd., 2005) yönlerini ele alırken yakın zamanda büyük şirketlerdeki etik skandallar araştırmacıları liderliğin yıkıcı, suistimal edici ve negatif etki meydana getirici (Hoobler ve Hu, 2013; Martinko vd., 2011; Schyns ve Schilling, 2013; Schaubroeck vd., 2007) yönlerini de ele alan araştırmalar yapmaya yönelttiği görülmektedir.

İş yaşamında önemi gün geçtikçe artan liderliğin ve meydana getirdiği olumlu ve olumsuz etkilerinin etik açısından değerlendirilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Bir sonraki bölümde liderlik kavramı etik kapsamında ele alınacak ve detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.4. Etik ve Etik Liderlik Kavramları

Etik kavramının daha iyi anlaşılması amacıyla öncelikle kelimenin etimolojik yapısının incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Etik kelimesinin Yunanca “ethos” kelimesinden geldiği bilinmektedir. Ethos kelimesi ise “bir kişi yada topluluğun karakteristik ruhunu veya yaygın hissiyatını anlatan bir kavram” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise ethos, “antik dönemdeki estetik eleştiri ve söylemlere atıf yapmak” için kullanılan bir kelimedir (TOED, 1991, s.421).

Etik kelimesinin dünyanın en yaygın dillerinden biri olan İngilizcedeki anlamının incelenmesi de faydalı olacaktır. İngilizcede “ethic” veya “ethics” olarak karşılığını bulan kelime “davranışları kontrol ettiğine inanılan ve özellikle ahlaka dayalı olan bir sistem”, “ahlaken neyin doğru olduğunu veya olmadığını belirten çalışma” yada “bir kişinin davranışını etkileyen yada denetleyen ahlaki ilkeler” olarak tanımlanmaktadır (Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, 2005, s.424; Oxford Business English Dictionary For Learners of English, 2005, s.196). İngilizcedeki etik kavramı ile ilgili tanımlara bakıldığında “moral” kelimesine vurgu yapıldığı görülmektedir. Moral kelimesi Türkçede “bir insanın ruhsal gücü, manevi gücü, maneviyatı” (tdkterim.gov.tr, 29.11.2013) olarak tanımlanmakta ve yabancı dillerdeki orijinal anlamından uzaklaşmaktadır. İngilizcedeki karşılığı “çoğu insan tarafından kabul edilen şekillerde doğru ve dürüst davranmak”, “her bir insanın yasalardan ziyade inandığı iyi ve kötü davranışlar, doğruluk ve dürüstlük kavramlarına yönelik standartlar” olan moral kelimesi genel olarak dilimizdeki “ahlak” kelimesine karşılık olarak görülmektedir (Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, 2005, s.819).

Etik kelimesinin dilimizde “ahlak ilmi”, “ahlak ile ilgili”, “töre bilim” ve “ahlakı ve ilkelerini, bunların niteliklerini ve uygulanmasını inceleyen bilim” gibi anlamlara sahip olduğu görülmektedir (Yabancı Kelimeler Lügati, 1981, s.192; TDK, 2009, s.661; TDK, 1981, s.661). Ahlak ise Arapçada huy ve tabiat anlamlarına gelen “hulk” kelimesinden türemiştir. Ahlak “İyilik etmek ve fenalıktan çekinmek için takibi lazım gelen usul ve kaideleri öğreten ilim”, “İnsanda bulunan ruhi ve zihni haller” olarak tanımlanmaktadır (Devellioğlu, 1993, s.17).

Etik kelimesinin etimolojik yapısını özetleyecek olursak, batı kültüründe “Ethos” kelimesi olarak karşımıza çıkmakta, toplumu ve bireyleri genel kabul edilmiş değerler etrafında toplayan ve iyi olarak algılanmış davranış kalıplarının benimsenmesini sağlayan sistem şeklinde açıklanmaktadır. Doğu kültüründe ise etik kelimesi ahlak kelimesinde karşılığını bulmakta ve ahlak kelimesinin “hulk” kelimesine dayanmakta olduğu, insanın sahip olduğu huy, tabiat, yaratılış özellikleri ve seciye gibi anlamlara geldiği görülmektedir.

Etik kelimesinin kökeninin eski Yunan felsefesine kadar uzanması o dönemdeki düşünürlerin “etik” kelimesi ile ilgilendiğini göstermektedir. İnsanlığın çevre ile mücadele amacıyla birlikte yaşama zorunluluğu, onu bu konu üzerinde çok eski çağlardan beri düşünmeye zorlamış, birtakım düşünürler bireyin doğa ve diğer bireylerle olan ilişkileri konusunda bazı kuramsal düzenlemeler öngörmüşlerdir (Tolan, 1991, s.1).

Eski yunan düşünürler Sokrates’ten öncekiler ve Sokrates’ten sonrakiler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Sokrates’ten öncekiler “sofist” olarak adlandırılmakta ve “bilen,

bilgili kişi” olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 1992, s.30). Sokrates’ten sonraki dönemde ise ön plana çıkan iki düşünür Platon (Eflatun) ve Aristo’dur. Sokrates’in öğrencisi olan Platon ahlak konusunda insanların farklı dönemlerden geçtiğini, ilk devrede iyiliği bilen kimsenin iyi olduğunu ve iyi eylemlerde bulunduğunu ve kimsenin isteyerek kötülük etmeyeceğini, olgunluk devresinde, gerçek faziletin gerçek bilgiye dayandığı ve gerçek bilginin ise idelerin (düşüncelerin) bilgisi olduğunu belirtmiştir. Daha sonraki devrede fazilet kavramına ağırlık vermiş ve fazileti istenebilecek şeylerle, istenilmemesi ve kaçınılması gereken şeyler hakkında bir bilgi olarak tanımlamış, **adalet** faziletini kendisinde gerçekleştiren insanı bütün öteki faziletlere sahip olan en mükemmel insan olarak tanımlamıştır (Birand, 2001).

Platon’un öğrencisi olan Aristo ise ahlakı diğer tüm bilimlerden ayıran esas noktanın ahlakta nazari bilginin değil, eylemin şart olduğunu belirtmektedir. Bu nokta şu şekilde ifade edilmektedir:

“Ahlakta esas olan, faziletin bilgisine sahip olmak değildir. Faziletin kendisine sahip olmaktır. Fazilete sahip olmak demek, faziletli hareket etmek demektir. Yani, insanın bütün etki ve eylemlerinin fazilete uygun olmasıdır. Fazilete sahip olan kişi, faziletli bir hayat süren kişidir, faziletli eylemlerde bulunan kişidir. Ahlakta, bilginin değil, etkinin önemi vardır. Faziletin gerçekleşmesi, ahlakın en son hedefini meydana getirir. Fazileti kendi şahsında gerçekleştiren insan, mutluluğa erişmiş olan insandır. Şu halde fazilet, insan ruhunun sürekli ve belirli bir sıfatı olarak göz önünde tutulmuş oluyor. Ahlaki fazilet, iki “extrem” arasındaki orta haddedir. İnsanın iki “extrem” arasındaki doğru olan noktayı bulabilmesi, ancak aklın yardımı ile olur. Bundan dolayı, akla dayanmayan bir ahlaki fazilet kavramından söz edilemez (Birand, 2001, s.86-87)”.

Eski çağdaki Yunan felsefesinden Rönesans dönemine kadar Batı’da düşünsel gelişmenin neredeyse durduğunu, toplumsal felsefenin tümüyle Ortaçağın Hıristiyan skolâstik felsefenin etkisi altına girdiği ve bu şekilde dinsel inançlar ile insanın aklını veya geniş anlamıyla bilgi ve bilimi uzlaştırması amaçlanmışsa da düşüncüyü Hıristiyan doktriniyle temellendirmekten ve sınırlamaktan kendini alamamıştır (Tolan, 1991). Bu görüşün karşısında İslam dünyasında bu çağlarda düşüncenin özgürce oluştuğu ve eski Yunan felsefesinin Arapçaya çevrildiği görülmekte ve Farabi (870-950), İbn Rüşd (1126-1198), Gazali (1111) ve İbn-i Haldun (1332-1406) gibi büyük düşünürlerin İslam dünyasında yetiştiği görülmektedir (Özkalp, 1992, s.31).

Hıristiyan dünyasının İslam dünyasıyla temasında, bu kez de Farabi, İbn-i Sina, İbn-i Rüşd, İbn-i Bayya (Avempace) gibi İslam filozoflarından batıya çeviriler olmuştur. Böylece Avrupa, Orta Çağa girdiğinde kaybettiği veya unuttuğu bilgileri özellikle Araplarla oluşan temasla yeniden edinmişlerdir (Çelik, 2012).

Bu dönemden sonra yavaş yavaş kilisenin baskısından kurtulan Avrupa, tekrar düşünce yapısında önemli gelişmeler kaydetmişlerdir. Skolastik düşünceden sıyrılarak modern

felsefenin temellerini atan 17. Yüzyıl düşünürlerinden Descartes'a göre sağduyu, insanı hayvandan üstün kılan temel yetilerden biri olmakla birlikte insanlara eşit bir şekilde paylaştırılmıştır. Bu nedenle her insan, bu yeti sayesinde doğruyu yanlıştan ayırt edebilmektedir. Ancak insanların kanıları arasında farklılıklar vardır. Descartes'a göre, bu farklılıklar bazı insanların ötekilerden daha akıllı olmalarından değil, zihinlerini gerektiği gibi iyi kullanamamalarından kaynaklanmaktadır. Öyleyse Descartes için sağlam zihinli olmak yetmez, önemli olan onu iyi kullanmaktır (Descartes, 1994, s.7-8'den aktaran Durakoğlu ve Ay, 2012).

Descartes felsefesi temelli ahlak ve geçici ahlak olmak üzere ikiye ayrılır. İnsan açısından bilinmesi mümkün olan tüm şeylerin kesin doğru bilgisinin edinilmesine kadar geçecek süre zarfında bir davranış tarzı gereklidir ve gündelik hayatımızda, insanlarla olan ilişkilerimizde kesin, şüphesiz ve açık gerçeklikler yerine pratik tarzda kurallara ihtiyaç duyarız ki bunlar geçici ahlakın temelleridir. Descartes çevremiz ile uyumlu bir ilişki kurmamızı sağlayan geçici ahlaktan sonra gerçek mutluluğa eriştireceğini belirttiği temelli ahlak üzerinde durmaktadır. Bilinmesi mümkün olan tüm şeylerin kesin doğru bilgisine erişme son derece tam ve olgun olan Tanrı'ya has bir şeydir. Dolayısı ile insan sınırlı bir bilgiye sahiptir. Sahip olduğu bilgi nispetinde hikmete sahip olacaktır. Gerektiği gibi olmak seviyesine ulaşabilen ve o bilgiye sahip olan insan mutluluğa erişebilecektir. Sonuç olarak temelli ahlak aynı zamanda bir “**mutluluk ahlakı**” olarak karşımıza çıkmaktadır (Hocaoğlu, 1998; Güneş, 2008). Mutluluk ahlakı (Eudaimonizm-Mutçuluk) ise hayatın manasını mutlulukta bulur; mutluluğu insani fiillerinin son gayesi olarak görür. Hedonizmin aksine bu meslek, iyilik ve mutluluğun birbirine zaruri olarak bağlı olduğunu, mutluluğun hayır'a nail olmaktan ibaret bulunduğunu ileri sürer (Bolay, 1999, s.321-322).

Dönemin diğer önemli düşünürlerinden Hobbes (1651, s.28) ise Descartes'ın aksine cisim olmak bakımından diğer canlılarla insan arasında herhangi bir fark bulunmadığını savunmaktadır. İnsanın da diğer bütün canlı ve cansız varlıklar gibi hareket halinde olduğunu ve zorunlu işleyen yasalardan etkilendiğini ve buna bağlı olarak özgür irade diye bir kavramın saçma olacağını belirtmektedir. Hobbes, bu düşüncesiyle tutarlı olarak, ruh kavramına da şiddetle karşı çıkmaktadır. Hobbes' a göre insan toplumsal bir varlık değildir ve ahlaki temelini “**bencillikten**” alır. Kendini koruma içgüdüğü ile çıkarlarını korumak üzere hareket eder. Çıkarları peşinde koşan insan kaçınılmaz bir çatışmanın içine girer. Bu çatışmadan kurtulmak ve kendini koruma içgüdüğü gereği diğer insanlar ile bir arada bulunmaya yönelik bir toplum veya devlet içinde yaşamak ister (Hobbes, 1651).

Dönemin diğer düşünürlerinden Spinoza ise düşüncesinin temeline Tanrıyı (panteizm) ve **Tanrı sevgisini** almaktadır. Spinoza'ya göre insan varlığından kuşku duymayacağı Tanrı sevgisi ile yaşamını biçimlendirmeli, bu şekilde yetkinleşmeli ve akli ile kavradığı Tanrı sevgisi sayesinde mutluluğa erişebilecektir. Tutkular insanı erdemsizliğe sürüklemektedir. İnsan düşünerek ruhunu etkin hale getirebilir ve bu şekilde özgür olarak kararlarını alıp, ahlaki yaşam sürebilen bir insan olur. Ahlaki yaşam, aklın tutkularla yaptığı bir savaştır ve ereği de özgürlüktür. İnsana bu özgürlüğü, gücü veren ve erdemli kılan ise Tanrı bilgisi; Tanrıyı bilmek ve sevmektir (Spinoza, 2011).

John Locke ahlaksal doğruların doğuştan gelmediği konusuna ağırlık vermiş ve asıl kanun koyucu olarak akli öne sürmüştür, vicdanı ise bir yargıç konumunda değerlendirmiştir. Locke ahlakın amacının iyiye, yararlıya ulaştırmak, haklıyı ve haksızı ayırt edebilme yetisini kazandırması açısından **adalet** kavramı, mutluluk veren eylemlerin kural ve ölçülerinin belirlenmesi ve buna göre davranılması açısından **mutluluk** kavramı ile ilişkili olduğunu belirtmektedir (Cihan, 2004; Genç, 2007; Güntöre, 2004).

Hume'a göre bize doğanın yapısını, sebep ve sonuçların sınırlarını öğreten ve ahlaki akıl yürütmelerin kaynağı olan şey **deneydir**. David Hume ahlakın kaynağı olarak ise **insan doğasını** ele almaktadır. İnsan doğası, irade ve duygulardan oluşup kompleks bir yapıya sahiptir. İnsan doğası evrensel ilkelere sahip olduğundan, her devirde ahlâkî eylemler birbirine benzerlik gösterir. Hume bunun tersi olarak insanlar arasındaki farklılığın büyüklüğüne dikkat çekerek ahlâkî ayrımların varlığının yadsınamaz olduğunu belirtmektedir (Hume, 2001). Hume, eylemleri doğal ve sosyal eylemler olarak ikiye ayırır (Güntöre, 2004). Hume'un doğal erdemler için ortaya koyduğu izlenim "**haz ve acı**"dır. Sosyal erdemleri ise "**fayda ve çıkar**" duyguları ile temellendirmektedir (Çelebi, 2008). Hume'a göre akıl tutku ve duygulara itaat etmektedir ve eylem açısından atıl bir haldedir. Buna göre insan eylemlerine yön veren akıl değil tutku ve duygular olmaktadır (Kılıç, 1993).

Olaya farklı bir bakış açısıyla yaklaşan Rousseau, ilmin ve sanatın ahlaki gelişimdeki etkinliğini ve doğal düzenden devlete bağlı yurttaşlık durumuna geçişin farklı yönlerini sorgulamıştır. Yurttaşlık durumuna geçişin, bireyi sorumluluk ve ahlak sahibi bir kişi haline getirdiğini belirten Rousseau, bu sorumluluk içerisindeki yurttaşın özgürlüğünü "Özgürlüğün, insanın canının istediğini yapması demek olduğuna asla inanmadım, özgürlük daha çok, yapmak istemediğini yapmamaktır" sözleriyle ifade etmektedir (Rousseau, 2011).

Rousseau genel olarak özgürlük konusuna ağırlık vermiştir ve özgürlüğün doğada mevcut olduğunu; eğitimin de doğal, özgür olması gerektiğini ve bu karaktere sahip yurttaşlar yetiştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Bakır, 2007). Rousseau ahlak kavramını ise **vicdan** ile

temellendirir. Aklın bizi yanıltabileceğini ve gerçek rehber olarak ise vicdanı takip etmemiz gerektiği üzerinde durmaktadır (Güntöre, 2004, s.70).

Ortaya koyduğu düşünceleri günümüze kadar etkisini sürdüren ve genel geçer bir ahlaki yasa oluşturmaya çalışan diğer bir düşünür olan Kant'a göre ise deneysel ilkeler ve dürtülerimizin doyurulması olan kişinin kendi mutluluğu ilkesi ahlak yasasına temel olabilecek nitelikte ilkeler olamazlar (Ketenci, 2008). Kant yalnızca akla veya ödeve göre belirlenen ahlaki davranışın temel motivisi olarak ahlak yasasına **saygıyı** ortaya koymuştur. Bu noktada önemli olan, ödevin söz konusu olduğu yerde her tür mutluluk isteğinden vazgeçilmesidir (Çilingir, 2003). Kant tüm insanlığı kapsayan, tüm zamanlarda uygulanabilecek ve belirli koşullara bağlı olmayan bir yasa ortaya koymayı amaçlamaktaydı. Kant'a göre ahlaki açıdan olgunlaşmak, doğal eğilimlere göre değil, ahlak yasasına göre eylemde bulunmaya çalışmak demektir (Yayla, 2005, s.78).

Topuz (2011, s.44) Kant'ın ödev kavramını, "eğilimlerce oluşturulan öznel nedenleri, bir 'gereklilik' ile nesnel nedene, yani ahlak yasasına uygun hale getirmek için, akıl sahibi varlık olan insanın içinde oluşan düşünsel bir baskı" olarak ifade etmektedir. Yani istenilen şeyi bireysellikten çıkarıp bizi nesnel (yasaya saygı) düşünmeye iten düşünsel "**zorlama**" durumudur. İnsan öyle yada böyle eylemekte özgürdür ancak konu ahlaksal bir eylem, davranış ortaya koymaya geldiğinde ahlak yasasının belirleyiciliği bir zorunluluk ortaya çıkarır. Kişinin isteklerini ahlak yasasına uygun hale getirme gerekliliğine ise "**buyruk**" denilmektedir (Topuz, 2011, s.48). Güntöre (2004, s.76) Kant'ın buyruk ile ilgili düşüncesini şu şekilde dile getirmektedir:

"Ödevini yerine getirme yada buyruğu yerine getirmek sadece yasa karşısında duyulan saygıdır. Hiçbir buyruk seve seve yerine getirilmez. Ve bu buyruğun seve seve olması da gerekmez. İnsan istenci olan bir varlık olarak bu buyruğa saygı göstermeyi bilecektir."

Kant'ın geliştirdiği rasyonel ilkelerle belirlenmeye çalışılan, bütün dünya insanlığı için örnek olması beklenen "ödev ahlaki" düşüncesi, kendisinden sonra hakim olmaya başlayan pozitivist anlayış karşısında fazla tutunamamıştır. 19. yüzyılda genel olarak metafizik ve nispeten toplum hayatının soyut bir alanını oluşturan bu ve diğer "ahlak sistemleri" etkisini yitirmiştir (Özkul, 2009). 19. yüzyıldan itibaren filozoflar ahlak kavramını pozitivist bir yaklaşım doğrultusunda ele almaya ve bu bakış açısıyla değerlendirmeye başlamıştır. Buna göre düşünme teolojik ve metafizik öğelerden arındırılacak ve bilimin ilkeleri ve yöntemleri üzerinde durulacaktır.

Modern sosyolojinin kurucusu olarak görülen Comte düşünce tarihinin gelişimini “Üç Hal Yasası” adını verdiği bir yasa ile açıklamaktadır. Koştaş (1995, s.68) üç hal yasasını şu şekilde açıklamaktadır:

“Buna göre birinci merhalede insan düşüncesi, olguları, insanın kendisi ile kıyaslanabilecek varlık ya da güçlere malederek açıklar ki, bu döneme Comte "Teolojik Dönem" der. İkinci dönemde insanlar "tabiat" gibi soyut nesnelere başvurur ki, bu da "Metafizik Dönem" dir. Üçüncü dönemde insan, olguları gözlemekte ve aralarında belirli bir anda ya da zaman içerisinde varolabilecek düzenli ilişkileri belirlemekle yetinir ki, buna da "Pozitif Dönem" denir. Değişik dönemlerde bilimlerin sıralandığı düzen bize, değişik alanlarda aklın pozitif hale gelmiş olduğu düzeni gösterir.”.

Düşünce yapısının gelişimini tamamen pozitivist bir düşünce doğrultusunda ele alan Comte, insanlığı mutluluğa götürecektir dinden bağımsız ve onun dışında bir ahlak sistemi kurulabileceği anlayışı ile "**insanlık dini**" adını verdiği seküler ve rasyonel bir din sistemi kurmaya çalışmıştır (Öztürk, 2006). Comte'un bu noktadaki düşüncesi geçmiş toplumsal düzenlere şekil veren dinsel düşüncelerin yerini alacak bilimsel düşünceler sistemi kurmaktır. Comte Katoliklerin organik düzeninin bir hayranı olarak “insanlık” kavramını Katoliklerdeki “Tanrı”nın yerine koyarak bu kavramı yeni düzenin garantörü haline getirmeyi amaçlamıştır (Akpolat, 2007). Comte toplumda yok olan fedakarlık duygularının insanlık dini ile geri geleceğini ve “başkasını sev” ilkesi ile toplumun benlik kaygısından sıyrılıp diğergamlık hissederek ortak bir ahlak çerçevesi dahilinde hareket etmesini amaçlamıştır (Toksoy, 2011).

Dönemin diğer düşünürlerinden Engels ise dogmatik bir ahlak anlayışına ebedi, değişmeyen ve ortaya çıktığı dönemin özelliklerini taşıması gibi nedenlerden dolayı net olarak karşı çıkmaktadır. Evrensel ahlak ilkelerini kabul etmemekle beraber “**proleter ahlakı**” kalıcı olarak nitelenmektedir (Aydeniz, 2010). Engels ile beraber çalışmaları bulunan ve dönemin ses getiren düşünürlerinden olan Marks’a göre ise bir toplumsal yapıyı ve ilişkileri belirleyen temel etken, alt-yapı kuruluşu olarak üretici güçler ve üretim tarzından oluşan **iktisadî koşullardır** ve bu aynı şekilde birey olarak insanın da özünü belirleyen bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Sezgül, 2010). Marks ahlâk, siyaset, sanat vs. gibi toplumsal ve ruhsal kurumları “üst yapı” olarak yorumlar ve alt yapıca belirlenen, dolayısıyla da toplumdan topluma değişen kurumlar olduğunu belirtir (Bilge, 2012). Marks toplumda egemen gücü elinde bulunduran sınıfın zihinsel gücü de elinde bulundurarak toplumu iki şekilde de etkileyebileceğini belirtmektedir (Ceylan, 2012).

Diğer bir düşünür Hegel ise Kant’ın kişinin bağımsızlığı ve inancına dayalı düşünsel ahlakına eleştirilerde bulunarak bu tür ahlak ilkelerinin soyut olduğunu ve insan eylemlerine yön gösterici özellikte olmadığını vurgulamaktadır. Hegel toplumsal geleneklere ve nesnel

yasalara göre belirlenen ahlak kurallarını da eleştirmektedir. Onun istediği bireysel ilkeler ile toplumsal ilkeleri beraberinde barındıran bir **sentez** meydana getirmektir (Yalvaç, 2009).

Nietzsche ise konuya farklı bir bakış açısı getirerek bir Tanrı'nın varlığına yani metafiziki bir anlayışa dayanan Hıristiyan ahlak anlayışının hakikati aramada insanlığı hep yanlış çıkarımlara sürdüğünü ve yanlış sonuçlara yönlendirdiğini belirtmektedir (Çevikbaş, 2010). Nietzsche, toplumdaki ve dolayısı ile bireylerdeki kuşkuyu, ahlakın bozulmasını doğal bir süreç olan “çöküş”ün bir sonucu olarak ortaya koyar. Ona göre bu “çöküş”ün mantığını oluşturan etken ise, **nihilizmdir** (Köse, 2008). Nihilizmin nedeni başta Kant olmak üzere çağının yaşamı bu ve benzeri Hıristiyanlıktan esinlenen ahlaksal ilkelerle düşünmesidir (Ketenci ve Topuz, 2009, s.13). Nihilizm Latince “nihil” (hiç) kökünden gelmekte ve yürürlükte olan değerlere, sosyal-siyasi düzene karşı çıkmak ve varlığın imkanından şüphe duymak veya reddetmek anlamına gelmektedir (Aydın, 1986, s.1). Ahlak kapsamında nihilizm ise hiçbir ahlaki değer ve sosyal baskı ve kontrol kabul etmez. Ahlaki ilkeler için herhangi bir nesnel zeminin olmadığını ileri sürer (Bolay, 1999, s.198-199).

Yaşantısı ve olaylara farklı bir bakış açısı ortaya koyma yönüyle kendinden sonraki dönemlerde anlaşılmaya başlanan Schopenhauer ise yaptığı geziler sonucu edindiği izlenimler doğrultusunda felsefe anlayışının temeline **karamsarlığı** koymuştur (Yıldırım, 2008). Ona göre çaba dünyadaki ve insanlardaki kötülüklerden uzak durmaya yönelik olmalıdır. Schopenhauer daha çok Hegel felsefesindeki iyimser olayları ve kavramları kötümser taraflarından ele almaktadır (Kiriş, 2008).

Etik kavramının tarihsel bağlamda gelişimi Sokrates'ten başlayarak Schopenhauer'a kadar kısaca özetlenerek yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Geçmişteki kullanımına baktığımızda batıda etik kelimesi kullanılırken dilimizde ise karşılığını “ahlak” olarak bulmaktadır. Bu nedenle bazı yerlerde etik yerine ahlak kelimesinin kullanılması konunun tarihsel gelişiminin anlaşılmasında kopukluk olmasını gidermek içindir. Kısaca tekrar etmek gerekirse Yunan düşünür Sokrates döneminden başlayarak gelişim gösteren etik kavramının, daha sonraları tek tanrılı dinlerin ortaya çıkması ve kilise baskıları yüzünden batıdaki gelişimi yavaşlamış ve doğudaki İslam düşünürlerinin etkinliği artmıştır. Kilisenin toplum üzerindeki etkisinin 17. yüzyıla doğru azalması ile İslam düşünürlerinin eski Yunan dönemine ait eserleri ve yorumlamalarına yönelik eserler tekrar Batı kültürüne adapte edilmiş ve birçok çeviriler yapılmıştır. İlerleyen dönemlerde pozitivist düşünce yapısının gelişmesi ve güç kazanması ile etik kavramı metafizik ve soyut kavramlardan sıyrılarak ele alınmaya başlamıştır. Kant'ın evrensel nitelikte bir ahlak yasası oluşturma çabası, Comte'un Tanrı inancından ayrı olarak oluşturmaya çalıştığı insanlık dini, Marks'ın toplumun temel yapısını oluşturan etken olarak

iktisadi koşulları ele alması ve egemen güce vurgu yapması, Nietzsche'nin hiçliğe doğru sürüklenen anlayışı ve Schopenhaur'un karamsar bakış açısı, etik-ahlak kavramına olan bakışın temellendirilemediğini gösteren birçok örneği içlerinde barındırmaktadır.

Kılıç'ın özetlediği gibi (1993, s.68), terim olarak ahlâkın üç farklı şekilde kullanıldığı gözükmektedir. Ahlâk ile ya umumî bir hayat tarzı; ya bir grup davranış kuralı; ya da hayat tarzı ile davranış kuralları üzerinde yapılan fikrî bir araştırma dile getirilir.

Biz araştırmamızda yukarıda belirtilen yönleri bakımından ahlakı, hayat tarzı ile davranış kuralları üzerinde yapılan fikrî bir araştırma olarak ele alacak ve bunun uygulamadaki gözlemlenebilir taraflarını değerlendirmeye çalışacağız.

İçinde bulunduğumuz çevre gerek kişisel gerek örgütsel başarılar elde etmemiz için yeni çalışma yöntemleri, yeni uygulamalar ve sıra dışı performans göstermek için yeni düşünce yapıları talep etmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.116). Bir işletmenin başarısı liderlerin yenilikçiliğe karşı tutumu ile yakından ilişkilidir. Lider, teknolojiyi, küresel rekabeti, müşteri beklentilerini, demografik yapıyı, pazarın beklentilerini, ekonomik sorunları, kanunları çok yakından incelemeli ve takip etmelidir (Tekin, 2011, s.28).

Genel olarak yapılan araştırmalarda liderlerin işletme içinde ve çalışanlar üzerindeki pozitif etkilerine yer verilmektedir. Liderlerin kötü davranışlarının çalışanlar üzerinde işi bırakma, iş ve yaşamdan tatmin olma düzeyinin düşmesi, örgütsel bağlılıkta düşüş, aile ve iş yaşamında çatışma yaşanması ve psikolojik stres gibi birçok olumsuz sonuçları olduğu belirtilmektedir (Tepper, 2000). Einarsen ve diğerleri (2007) yıkıcı liderlik adını verdikleri liderlik türünü "Bir lider yada yöneticinin işletmenin meşru çıkarlarını ihlal edici, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini, motivasyonunu yada astların refahını, iş tatminini baltalayıcı olarak ortaya koyduğu sistematik ve devamlı davranışlar bütünü" şeklinde ifade etmektedir. Kötü niyetli bir yönetimin, iş çevresindeki tansiyonu artırdığı, duygusal tükenmeye yol açtığı ve işten ayrılma niyetini kuvvetlendirdiği görülmektedir (Harvey vd., 2007).

Yediyüz kişinin katıldığı bir araştırma sonucunda çalışanların %31'i yöneticilerinin kendileri ile konuşmadığını, %27'si yöneticilerinin kendileri hakkında diğer çalışan ve yöneticilere olumsuz yorumlar aktardığını, %39'u yöneticilerinin kendilerine verdiği sözleri tutmadıklarını, %24'ü yöneticilerinin özel hayatlarına karıştığını ve %23'ü ise yöneticilerinin kendi hatalarını örtmek için başkalarını suçladığını belirtmektedir (Ray, 2006).

Tannenbaum ve Schmidt (1973) bir liderin elindeki gücü kullanırken sahip olduğu değer sisteminden, astlarına olan güveninden, kendilerine has liderlik eğilimleri ve belirsiz

durumlarda hissettikleri güvenlik duygusundan etkilendiğini belirtmektedir. Bu noktada günümüzün liderlik anlayışındaki değişim ile birlikte takipçilerin, iş arkadaşlarının, denetçilerin araştırma kapsamına dahil edilmesi ve kamu, özel sektör ve kar amacı olmayan örgütlerde dahi liderliğin etkileri üzerine çalışmalar yapılması (Avolio vd., 2009) liderliğin etik boyutlarının da dikkate alınmasında etkili olmuştur. Eisenbeiss (2012) etik liderlik konusunun önemli olduğunu belirtmek ile birlikte sosyal bilimler alanında etik liderlik ile ilgili yeterli nitelikte çalışma olmadığına vurgu yapmaktadır.

Brown ve arkadaşları (2005, s.120) etik liderliği “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkilerde normatif olarak uygun davranış gösterilmesi ve liderin takipçilerine böyle bir davranışı karşılıklı iletişim, güçlendirme ve karar alma ile teşvik etmesi” olarak tanımlamaktadır. Güney (2012, s.344) ise etik lideri “iş ahlakı ilkelerini kurum yada toplum kültürüne yerleştiren, izleyenlerine insani değerlerle yaklaşan, hak, hukuk ve adalet kavramlarını yönetim anlayışının temeline koyan kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Etik liderlik kavramı diğer bazı liderlik kavramları (otantik, ruhsal ve dönüşümcü liderlik) ile ilişkilendirilmekte hatta bazen birbirine karıştırılmaktadır. Brown ve Treviño (2006) etik liderliğin temel vurgusunun ahlaki yönetim ve ahlaki standartları olduğunu belirtirken, otantik liderliğin özgünlük ve öz-farkındalığı, ruhsal liderliğin vizyon belirleme ve umut/inanç gibi değerleri iş ortamında vurguladığını ve dönüşümcü liderlik anlayışının vizyonu, değerleri ve entelektüel teşvikleri vurguladığını belirtmektedir. Bu şekilde etik liderlik kavramının temel vurgusunun diğer liderlik türlerinden farklılığını ortaya koymaktadır.

Etik liderlik konusu güncelliğini artırdıkça araştırmacıların da bu konu üzerindeki ilgisi artış göstermektedir. Buna bağlı olarak etik liderliğin ne tür değişkenler tarafından etkilendiği ve ne tür değişkenleri etkilediğini tespit etmeye yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalara yönelik yapılan literatür taraması sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıda paylaşılmaktadır.

Walumbwa ve arkadaşları (2012) liderin etik davranışlarının örgüt içindeki grupların performansına etkisini değerlendirmeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında etik liderlik davranışları düzeyindeki artışın grup üyelerinin performanslarını artırdığını tespit etmişlerdir. De Hoogh ve Den Hartog (2008) çalışmaları sonucunda etik liderliğin gerek işletme içindeki grup performansları gerek işletme iç ve dışını ilgilendiren sosyal sorumluluk davranışları ile yakından ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Yıldırım (2010) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında etik liderlik ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve etkileşimsel adalet boyutu ile etik liderlik boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Aksoy (2012) farklı sektörlerde faaliyet

gösteren işletme çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ve örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmış ve her ikisini de olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yılmaz (2006) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada etik liderlik düzeyinin örgütsel güven düzeyine etkisini araştırmış ve iki değişken arasında birtakım anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit etmiştir. Turhan (2007) öğretmen ve okul müdürleri üzerinde yaptığı çalışmada etik liderlik davranışları ile sosyal adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş ve liderin davranışlarında etik eğilimi arttıkça sosyal adalet algısında da bir artış olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tutar (2010) havaalanı çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada yöneticilerin etik liderlik özelliklerini taşıma ve etik sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri araştırılmış ve iki değişken ile demografik özellikler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Zhu ve diğerleri (2004) psikolojik güçlendirmenin etik liderlik ile örgütsel sonuçlar (örgütsel bağlılık ve güven) arasında aracı etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Piccolo ve diğerleri (2010) ise etik liderlik ile iş karakteristikleri (işin anlamı, işte otonomi, iş için gösterilen çaba) arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir.

Trevino ve diğerleri (2000) etik bir liderin çalışanları üzerindeki etik lider itibarını artırması gerektiğini, bununla bireyin hem ahlaki bir kişilik olarak hem de ahlaki bir yönetici olarak takipçileri üzerinde güçlü bir algı oluşturması yoluyla olacağını belirtmektedir. Van den Akker ve diğerleri (2009) araştırmaları sonucunda çalışanların etik davranışlar sergileyen liderlere güven düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Rowden (2000) liderin işgören ihtiyaçlarına duyarlılığı, açık bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu paylaşması, amaçlar ve değerler hakkında açık ve net olmasının örgütsel bağlılık artırıcı bir faktörler olduğunu belirtmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarını değerlendirdiğimizde genellikle etik liderlik ile olumlu örgütsel çıktılar arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre etik liderlik davranışı gösteren liderler hem işletmeye yönelik performansa olumlu katkılar sağlarken, aynı zamanda çalışanlarına da güven aşılıp, etik bir lider olarak motive edici faktör olarak da karşımıza çıkmaktadır. İlerleyen bölümlerde etik liderliğin oluşumunda önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen diğer araştırma değişkenleri olan kişilik ve kişilik boyutları, kültür ve örgüt kültürü tipleri ve bireylerin sahip oldukları dini yönelimleri ile ilişkileri ortaya konulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

Araştırmanın bu kısmında etik liderliğin oluşumunda önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen kişilik kavramı ele alınacaktır. Bireylerin doğumundan başlayıp, ailesinin etkisi ile perçinlenen, sosyal çevresi ile ilişkileri sonucunda daha da belirgin hale gelen kişilik özelliklerinin bireyin etik bilincinin oluşmasında önemli bir etkiye sahibi olduğu düşünülmektedir. Bu bölümde öncelikle kişilik kavramı detaylı bir şekilde ele alınacak, daha sonra kişiliğin temel bileşenleri olan mizaç ve karakter konularına değinilecek, kişiliği oluşturan faktörler ele değerlendirilecek, araştırma kapsamında kullanılan beş faktör kişilik özellikleri incelenecek ve son olarak kişilik liderlik ilişkisi ortaya konulacaktır.

2.1. Kişilik Kavramı

İnsan için kuşkusuz en ilginç kavramlardan birisi kişinin kendisidir. İnsan karmaşık bir sistem olarak ele alındığında onu tam anlamıyla anlamak ve tanımak oldukça zor ve uzun bir süreci kapsar hale gelmektedir (Günel, 2010). Kişilik konusu insanın kendini anlamasında, açıklamasında ve davranışlarına anlam vermesinde ele alınan önemli bir kavramdır.

Hemen hemen bütün Avrupa dillerinde kişilik kelimesinin karşılığı Latince persona (Fransızcada-Personnalité, Almancada-Persönlichkeit, İngilizcede-Personality, İtalyancada-Personalità) kelimesinden gelmektedir (Hançerlioğlu, 1982, s.266; Wendt, 1993, s.304; Ulusoy ve Taşkiran, 2007). Persona Roma tiyatrolarında aktörlerin sahnede yüzlerine taktıkları maskeye veya oyuna verilen isimdir (Gülen, 2010, s.24). Oyuncular maskeler aracılığı ile oyun içindeki belli kişileri temsil etmekle birlikte o kişilerin belli özelliklerini de ortaya koymaktadırlar.

Dilimizde kişilik kelimesinin kökenine baktığımızda bizi Arapça “şahsiyet” kelimesine götürmektedir. “şahs” kökü Arapça mastar eki olan -iyyet ile birleşerek şahsiyet kelimesini oluşturmuştur. Şahsiyet kelimesi ise “bir kimsenin şahsına ve nefesine ait özelliklerin, ruhi ve manevi niteliklerin bütünü” anlamına gelmektedir (Ayverdi, 2011, s. 2937).

Kişilik kelimesinin dilimizde ne tür anlamlara geldiğini incelediğimizde ise birçok farklı kullanım karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlamaların konumuz ile ilişkili olanları genel olarak

şu şekilde sıralanmaktadır (TDK, 1969, s.454; TDK, 1988, s. 877-878, Türkkan ve Burma, 2007, s. 533; Çağbayır, 2007, s. 2689):

- * Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhi niteliklerin bütünü,
- * İnsanlara yakışacak durum ve davranış,
- * Bir kimsenin diğer kimselerden az veya çok ayrılık gösteren görüntüsü,
- * Bir kimsenin gerçek hayatta oynadığı rol,
- * Bireyin toplumsal hayatın içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü,
- * Herhangi bir kişi için, herhangi bir kişiye yetecek miktarda,
- * Herhangi bir sayıda kişiden oluşan.

Kişilik kelimesinin diğer Türkî devletlerdeki (Azeri, Başkurt, Kazak, Kırgız, Özbek, Tatar, Türkmen ve Uygur) kullanımına bakıldığında ya aynen kullanıldığı yada kişilik kelimesi yerine şahsiyet ve adam kelimelerinin kullanıldığı görülmektedir (Karşılaştırmalı Türkçe Lehçeleri Sözlüğü I, 1991, s. 488). Ayrıca kişilik kelimesi felsefe alanında “kendi beninin bilincinde olan kişinin psikolojik bakımdan söz konusu bireyselliği; bir kişinin temel ve genel davranış tarzı; bireyin davranışının bireye bir toplum içinde anlam veren, değer kazandıran ve onu toplumdaki diğer bireylerden farklılaştıran yönlerinin toplamı” şeklinde ifade edilmektedir (Cevizci, 2003, s.234-235).

Allport’a göre kişilik, psikolojik bakımdan, bir insanın gerçekten olduğu ve yaptığı; birey içindeki dinamik örgütlenme; insanın çevresine, kendisine özgü uyumunu sağlayan psikofizik sistemlerdir (itiyadlar, tutumlar ve kabiliyetler vd.). Ayrıca Allport bireyin kendisine özgü tekliğinin ve kendisine özgü bir olgu teşkil edişini de kişilik olarak tanımlamaktadır (Dönmezer, 1982, s. 144-145).

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür (Karabatı, 2012, s.195). Kişilik, bireyin çeşitli durumlardaki özel davranışlarda ifadesini bulan yapısal ve dinamik özelliklerinin tümüdür ve bu özellikler onu başkalarından ayıran sürekli ve tutarlı olan davranışlarıdır (Erkal, 2009, s. 250-251).

Alman düşünürü Max Schler’e göre kişilikli insan (Hançerlioğlu, 1977);

1. Güçlüdür. Başka bir gücün yardımını gerektirmez. Çünkü kişilik; kendi istekleri, duydukları ve düşündüklerini başkasının istedikleri, duydukları ve düşündüklerinden ayırt edebilme eyleminin gerçekleştiricisidir.

2. Tutarlıdır. Tüm davranışları arasında bir anlam birliği vardır. Çünkü kişilik, bir anlam birliğiyle birbirlerine bağlı bulunan çeşitli eylemlerin ancak, bu birlik için mümkün bulunan gerçekleştiricisidir.

3. Sorumludur. Tüm davranışları arasındaki anlam birliğini duyar ve denetler. Çünkü kişilik, bir anlam birliğiyle birbirlerine bağlı bulunması gereken çeşitli davranışları bizzat eleştirebilme eyleminin gerçekleştiricisidir.

4. Bağımsızdır. Kendisini, kendi bedeninden bile ayrı olarak duyar. Çünkü kişilik, hayat enerjisine uygun bulunan hayvansal bedenin dışında oluşan bir karşıtlığın gerçekleştiricisidir.

Kişilik kavramının özelliklerini Koç (2008, s. 208-209) şu şekilde sıralamaktadır:

- Kişilik entegredir: Kişiliği meydana getiren özellikler belirli ortak paydalar etrafında toplanarak bir bütünlük içerisinde bireyin kişiliğini oluşturur.
- Kişilik açıktır: Kişilik özellikleri bireyin davranışlarına yansır ve gözlemlenebilir.
- Kişilik sürekli ve tutarlıdır: Ancak evlilik, ölüm vb. gibi olaylar sonrası küçük değişimler gösterebilir.
- Kişilik kendi kendine hizmet eder: Bireyin o özelliklere sahip olmasının nedeni o bireyin kendi çıkarlarına daha uygun olduğunu düşünmesi ve buna inanmasıdır.
- Kişilik özellikleri, dereceleri, yoğunlukları ve mevcudiyeti bakımından bireysel özgünlük taşırlar: Bazı kişilik özellikleri bazı bireylerde hiç bulunmazken diğerlerinde var olabilir.

Kişiliği açıklamaya yönelik birçok araştırmacı birçok farklı yaklaşım ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar insan kişiliğinin dışı vurumu olan davranışları bireyin bilinçaltında yatan düşünelere dayandırırken, bazı araştırmacılar ise özelliklerine, bazıları ise kalıtsal özelliklerine vurgu yaparken bazıları ise bireylerin nasıl öğrendikleri ve öğrendiklerini nasıl uyguladıkları konuları üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda genel olarak ortaya konulan kişilik yaklaşımlarına, bu yaklaşımların dayandırıldığı temellere ve temsilcilerine kısaca değinmek kişilik konusunu anlamak açısından faydalı olacaktır.

Tablo 2.1. den de anlaşılacağı üzere birçok teorisyen kişilik konusunu farklı yönleriyle ele alarak açıklamaya çalışmıştır. Örneğin; Freud psikodinamik bir bakış açısı ile ele aldığı kişiliği birbiri ile etkileşim halinde olan üç bileşen (id, ego ve süpereo) ile açıklamaya çalışmış ve kişiliği bilinçdışı çatışmaları çözmeye yarayan bir yol olarak görmüştür. Eysenck'in biyolojik yaklaşımı ise kişilik yapılarının kalıtımlarını kısmen çevresel faktörler tarafından aktif hale gelen hiyerarşik özellikleri göz önünde bulundurur ve ikisi arasındaki farklılıkları açıklamaya çalışır. İnsancıl yaklaşım ile tanınan Rogers ise bir kişinin benlik

kavramı ile deneyimleri arasındaki ilişkiyi incelemiş aralarındaki uyum ya da uyumsuz oluşun nedenlerine odaklanmıştır. Rogers kişiliği kendini gerçekleştiren alışılmış davranışlar olarak tanımlamaktadır. Davranışlar ile kişiliği açıklamaya çalışan Skinner ise uyarıcı-tepki ilişkisine dayalı klasik koşullanma ve davranış sonrası pekiştirme ve cezalandırmaya dayalı edimsel koşullanma yaklaşımları ile kişiliği açıklamaya çalışmıştır. (O'Neil, 2007, s. 9). Bilişsel yaklaşımın önemli bir temsilcisi olan Kelly'nin araştırmalarında kullandığı temel varsayım bir kişinin bilgi işleme biçimi, olayları bekleyiş şekline göre yani daha önce zihninde edindiği kişisel yapı sistemlerine göre şekillenir (Burger, 2006, s.611).

Tablo 2.1. Kişilik Yaklaşımları

YAKLAŞIM	YAKLAŞIMIN TEMELİ	TEMSİLCİLERİ
Psikanalitik	İnsanların davranış tarzlarındaki önemli farklılıklardan bilinçaltı akıllarının sorumlu olduğu görüşüne sahiptir. Bu görüşün temeli Sigmun Freud tarafından atılmış ve bu yaklaşım genelde onun adı ile anılır.	Sigmun Freud, Carl Jung, Alfred Adler, Erik Erikson, Karen Horney, Harry Stack Sullivan, Erich Fromm
Ayrıncı Özellikler	Bu görüşü savunan psikologlar kişinin ayrıncı özellikler yelpazesini oluşturan türlü kişilik özelliklerinden sadece bazılarına sahip olduğunu belirtir. Yani bireyin kendisini diğer bireylerden ayıran özelliklerini kullanarak davranışları ve kendisini tanımlamaya çalışır. Ayrıca bu yaklaşım kişilik özelliklerinin zaman içinde değişmeyeceğini ve farklı durumlarda kararlılık göstereceğini varsayar.	Gordon Allport, Henry Murray, Raymond B. Cattell
Biyolojik	Kişilikteki bireysel farklılıkları açıklamak için kalıtsal eğilimlere ve fizyolojik süreçlere (hormon düzeyi, kalp atış hızı vb.) dikkat çekerler. Biyolojik özellikler ile davranış farklılıklarını açıklamaya çalışırlar.	Hans J. Eysenck
İnsancıl	Bu yaklaşım ise kişilik farklılıklarını ana nedeni olarak kişisel sorumluluk ve kendini onaylama duygusunu gösterir. Yani bu yaklaşım özgür iradeye sahip olan insan tüm eylemlerinden büyük oranda da sorumludur varsayımı ile hareket eder.	Carl Rogers, Abraham Maslow, Mihayl Csikszentmihalyi
Davranışsal / Sosyal Öğrenme	Gözlemlenebilir davranışları inceler ve tutarlı davranış kalıplarını koşullanma ve beklentilerin sonucu olarak açıklamaya çalışır.	John B. Watson, B. F. Skinner, Julian B. Rotter, Albert Bandura
Bilişsel	Kişilik farklılıklarını insanların bilgi işleme süreçlerindeki farklılıklara bağlar. Bireyler herhangi bir konu veya nesne üzerine zihinlerinde oluşturdukları farklı şemalar aracılığı ile farklı yorumlamalar ve çıkarsamalar yapabilirler varsayımına dayanır.	George Kelly, Albert Ellis

Kaynak: Burger, 2006 ve Üngüren, 2011, s. 13-14'ten derlenmiştir.

Kişiliği açıklamaya çalışan bir diğer önemli yaklaşım ise ayrıncı özellikler yaklaşımıdır. Ayrıncı özellikler benzer durumlarda yinelenen, yerine oturmuş davranış biçimleridir ve tipten daha somut olduğu gibi günlük deneyimlerle de uyumludur (GH, 1983, s. 2382). Kişilik

kavramının bileşenleri ve kişiliği etkileyen faktörler ele alındıktan sonra araştırmamızın temel dayanağını oluşturan ayırıcı özellikler yaklaşımı daha bir kapsamlı şekilde ele alınacaktır.

2.2. Kişiliğin Temel Bileşenleri – Mizaç ve Karakter

Günlük yaşantımızda ve konuşmalarımızda “kişilik” kavramının yerine karakter, mizaç (huy) ve benlik kelimelerinin de kullanıldığı görülmektedir. Bahsi geçen bu kavramlar kişilik kavramı ile anlam bakımından tam olarak örtüşmeseler bile çok da ilgisiz algılanmamalıdır. Karakter ve mizaç kavramları kişiliğin yapı taşları olarak algılanmalıdır (Sardoğan ve Karahan, 2012, s.119-120).

Öncelikle mizaç ve karakter kelimelerinin etimolojik yapılarını incelemek kelimelerin birbirleri ile yakın anlamda kullanılma sıkıntısını ortadan kaldırmamıza yardımcı olacaktır.

Günümüzde oldukça sık kullanılan karakter kelimesinin Fransızca kökenli bir kelime olduğu ve “bir şeyi benzerlerinden ayırmaya yarayan temel hususiyet, seciye” olarak tanımlandığı görülmektedir (TDK, 1981, s. 453). Karakter kelimesinin felsefe alanında ise “bireyin kendi kendisine egemen olmasını, kendi kendisiyle uyum içinde bulunmasını, düşüncü ve hareketlerinde tutarlı, sağlam kalabilmesini sağlayan özellikler bütünü” anlamında kullanıldığı belirtilmektedir (TDK, 1988, s. 792). Dilimizde karakter kelimesini açıklamak için kullanılan “seciye” kelimesi ise Arapçada “seciyye” olarak kullanılmakta olup “yaradılış, tabiat, cibilliyet” anlamına gelmektedir (Rado, 1970, s. 1046).

Mizaç kelimesinin temellerine baktığımızda Arapça “mezc” kelimesinden türemiş olduğu ve “1. Bir şey ile karıştırılmış başka şey, 2. Huy, tabiat, 3. Sıhhat” anlamlarında kullanıldığı görülmektedir (TDK, 2009, s. 1404). Dilimizde mizaç kelimesi ile eşdeğer anlamda kullanılan “huy” kelimesi ise “tabiat, ahlak, adet” anlamına gelmektedir (Devellioğlu, 1993, s. 387). Mizaç ile benzer anlamda kullanılan diğer bir kelime olan “meşreb” ise aynı şekilde “yaradılış, tabiat, huy ve ahlak” anlamlarında kullanılmaktadır (Devellioğlu, 1993, s. 631).

Yabancı literatürde psikologlar mizaç kelimesini “nature”, karakter kelimesini “nurture” olarak adlandırmaktadır. Buradaki “nature” kelimesinden kasıtla kişinin doğumu itibariyle kalıtsal olarak barındırdığı tabiatı, huyu ve mizacı vurgulanırken, “nurture” kelimesi ile kişinin bebekliğinden itibaren yaşam içinde edindiği deneyim ve tecrübeler ifade edilmektedir (Alkahtani vd., 2011, s. 74).

Doksat (2003, s. 9-10) mizacı kişinin doğuştan getirdiği, büyük ölçüde fitri ve doğal kaynaklı, gene o kişiye özgü psişik faaliyet ve davranışsal tepki verme tarzı olarak tanımlarken, karakteri ise kişiliği meydana getiren, doğuştan getirilen mizaç özelliklerinin

zemininde sonradan kazanılmış ama değişmeye de oldukça dirençli çeşitli davranışsal özellikler olarak tanımlamaktadır.

Mizaç duygusal uyarılara doğuştan yapısal olarak belli bir şekilde otomatik tepki gösterme eğilimi; karakter ise bireyin göreceli olarak değişmeyen, nesnel olarak gözlenebilen davranışları ve öznel olarak bildirilen iç deneyimleri olarak tanımlanmaktadır. Karakter, bireyin yaşam tarzı veya davranış şekli olarak çevresi ile karşılıklı ilişkileri devam ettirmek için bilinçli veya bilinç dışı geliştirdiği tepki ve yanıt davranışlarını da içerir (Cloninger, 1987; Güleç, 2009, s.203).

Mizaç, duygulara dayalı becerilerin ve alışkanlıkların bütünleştirilmesinin altında yatan duyumsama, bağlantı kurma ve motivasyon süreçlerine karşılık gelmektedir. Karakter ise, kavramsal öğrenmeye dayanan sembolizasyon ve soyutlaştırma süreçlerine karşılık gelmektedir (Arkar vd., 2005, s.191). Karakteri temel olarak şekillendiren şeyin doğuştan gelen kalıtsal yapıdan çok, kademeli bir büyüme süreci olduğu kabullenilmektedir. Bu büyüme faaliyetler, girişimler, sorumluluk alma, zor kararlar verme gibi yolları içeren kişisel ve sosyal etkileşimleri bünyesinde barındırmaktadır (McDougall, 1932, s.6).

Cloninger, kişiliğin yapısını ve gelişimini tanımlamak için, genel bir psikobiyojik kuram geliştirmiştir (Cloninger 1987, Cloninger vd., 1993). Bu modelde Cloninger genetik olarak mizacı dört farklı boyutta (yenilik arayışı, zarardan kaçınma, ödül bağımlılığı ve sebat etme), karakteri ise üç boyutta (kendini yönetme, iş birliği yapma ve kendini aşma) incelemiştir (Arkar, 2008, s. 116).

Kişiliğin temel yapı taşları niteliğindeki mizaç ve karakter kavramlarının anlaşılması ile bir sonraki bölümde kişiliğin oluşumunda etki sahibi faktörler ele alınacak ve ne tür koşulların kişiliğin oluşmasına etki ettiği belirtilecektir.

2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Bu bölümde kişiliğin oluşumuna etki eden ebeveynlerin genlerinden hava koşullarına kadar birçok faktör derinlemesine incelenecektir.

2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri

Son 20 yıla bakıldığında davranışsal genetik araştırmacıları bireysel farklılıkları açıklamaya yönelik önemli bir mesafe kat ettikleri ve kişilik özelliklerinin önemli ölçüde genetik kökenli olduğu tespitini yapmışlardır (Plomin ve Nesselroade, 1990, s. 192; Penke vd., 2007, Hicks vd., 2008). Goldsmith (1983) kişilik konusunun önemini artırarak gelişim

psikolojisi ve genetik alanlarında yapılan çalışmalarla ilişkisinin ortaya konulmaya çalışıldığını belirtmektedir. Kalıtım yolu ile anne ve babadan çocuğuna bazı fiziksel ve bedensel özellikler geçtiği bilinmektedir (Ertürk, 2010, s. 62). Kalıtımsal özelliklerin kişiliği belirleme derecesi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Yani kalıtımsal özellikler kişiliği her bireyde aynı ölçüde oluşturamayacaktır (Erdoğan, 1991, s. 241). Bireyin bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir (Zel, 2011, s. 12). Tellegen ve diğerlerinin (1988) ikiz bireyler üzerinde yaptığı çalışma sonucunda sosyal etki, gelenekçilik ve strese verilen tepki gibi kalıtımsal faktörlerin kişilik üzerinde etkisi güçlü genetik bileşenler olduğunu belirtirken, başarı, sosyal yakınlık ve kontrol gibi kalıtımsal faktörlerin zayıf genetik bileşenler olduğunu belirtmektedir. Bireyin atalarından almış olduğu bu mirasın aslında kişinin cinsiyet, zekâ, saç rengi, ten rengi, hareket kabiliyeti, sinir sistemi yapısı gibi fiziksel özelliklerine etki ettiği, bu etkinin bireyin kişilik gelişimine ancak içsel bir etki kazandırdığı, fakat bireyin toplumla olan ilişkilerinde, kendini ifade edebilmesi ve davranışlarını yönlendirmesi açısından tercih ettiği tutumlarda, kalıtımsal özelliklerden de etkilenen ailesel yapı faktörü, sosyal ve kültürel faktörler gibi diğer faktörlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır (Tekin vd., 2012, s. 4614).

2.3.2. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Her birey belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı süresince etkilenecektir. Kişinin dış ortamda ilgilendiği olgular ve ilginin sonucu da, kültürel yapıya göre değerlendirilecektir (Erdoğan, 1991, s. 241). Kültürel değerler, soyut kavramlardan oluşur. Bu soyut kavramlar, birer dış uyartım olarak, algılama yolu ile insan hafızasında yer aldığı zaman davranışlara yansiyarak somutlaşmaktadır (Zel, 2011, s. 13). Bireyin içinde yaşadığı toplumun yaşam felsefesi, kültürel yapısı ve ahlak anlayışı gibi özelliklerinden etkilenmesi kaçınılmaz bir gerçektir (Koç, 2008). Birey bebeklikten çocukluğa geçiş sürecinde iletişim halinde bulunduğu öğretmenler, akrabalar, akranlar, ünlüler gibi sosyal aktörler tarafından etkilenmektedir. Duygular, düşünceler ve yaşantılar paylaşıldıkça kişilik özelliklerinin kazanılmasına katkıda bulunur ki bu süreci gerçekleştirmede eğitim süreci önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertürk, 2010).

2.3.3. Aile Faktörü

Bireylerin kişilik özelliklerinin oluşumu ve gelişimi ile ebeveynlerinin çocukları yetiştirme tarzları arasında anlamlı ve önemli ilişkilerin varolduğu tespit edilmiştir (Lundberg vd., 2000). Kişiliğin biçimlenmesinde genetik ve çevresel etkiler doğum anından itibaren iç içe geçer. Anne ve babalar biyolojik çocuklarına hem kendi genlerini hem de bir ev ortamını verirler ve her ikisi de anne babanın kendi genlerinin işlevleridir (Atkinson vd., 2010, s. 446). Bir bebek doğduğu andan itibaren ilk muhatabı ve etkilendiği insan annesidir. Çocuk bir yaşından itibaren ailenin diğer üyeleri de ilişki kurar, onların davranış ve görüşlerinden etkilenir, taklit yoluyla onlara benzemeye çalışır. Aile çocuğa toplumun değer ve kültürel özelliklerini öğretmesi açısından ayrıca bir önem taşımaktadır (Ertürk, 2010, s. 62). Bu noktada Forman ve Forman (1981) aile yapısını bir sistem olarak ele almak gerektiğini, aile içindeki bireylerin kendi aralarında ve sosyal yaşamdaki etkileşimlerinin bütüncül olarak ele alındığında kişilik özelliklerinin daha iyi anlaşılacağı üzerine vurgu yapmaktadır.

Carter (1954) çocukların çevrelerinde önem verdikleri kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarından etkilenmekte olduğunu, eğer çocuğa sevgi gösterilirse çocuğun bu duyguya tepki olarak kendisinin değerli ve kıymetli olduğu yönünde bir imaj oluşturacağını ve bu kritik noktada ailenin anahtar rol oynadığını belirtmektedir.

Bir kız çocuğunun kişilik özellikleri değerlendirildiğinde annesine benzer nitelikte özellikler göstermesi yada bir erkek çocuğunun babasına benzer nitelikte özellikler göstermesi olanaklıdır (Hoffeditz, 1934, s. 214). Bunun tersi nitelikte bir durum yaşanması yani çocuğun anne yada babasına benzer nitelikte özellikler sergilememesi çocuğun o aileden olduğuna yönelik inandırıcılığı azaltmaktadır (Hoffeditz, 1934, s. 214). Buna bağlı olarak söylenebilir ki aile kişilik konusu ele alındığında kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken bir konu olmakla birlikte kişiliği tek başına açıklamada yetersiz kalmaktadır.

2.3.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Yaşayan her canlı gibi insanlar da yiyecek, giyecek, barınma gibi temel ihtiyaçlarının yanında enerji gibi gelişmiş ihtiyaçlarını doğadan temin etmektedir. İnsanı diğer canlılardan farklı kılan sahip olduğu akıl yolu ile kültürel bir birikim sağlamasıdır. Kendisi çevreyi etkilediği gibi yaşadığı çevrenin şartlarından da etkilenmektedir (Macionis ve Plummer, 2002). Yaşanılan bölgenin sahip olduğu doğa koşulları, iklim özellikleri, coğrafi faktörleri kişilik gelişimini etkileyebilmektedir (Ertürk, 2010, s. 63). Pihl ve Caron (1980) sürekli hareketlilik halinde mobil olarak yaşayan bireylerin gittikleri bölgelerde uyum sorunu yaşayabileceğini ifade etmektedir. Wortman ve Loftus (1988) gürültü, kalabalık ve yaşanılan

evin yapısı (apartman veya gecekondu) gibi çevresel faktörlerin insanların olayları algılamalarında etki sahibi olduğunu belirtmektedir. Allik ve McCrae (2004) 36 farklı ülkede yaşayan bireyler üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda bireylerin kişilik özelliklerinin yaşadığı ülkeye göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Belirli bir coğrafyada yaşayan fertlerin davranış kalıplarındaki ve kişisel özelliklerindeki farklılıkların, o coğrafyada yaşamaktan değil de o yörede nesiller boyunca oluşmuş ve daha sonraki gruplara yansımış davranışsal özellikler olabileceği de hatırdan çıkarılmamalıdır (Eroğlu, 1998'den Aktaran; Can, 2007, s.105).

2.3.5. Diğer Faktörler

Teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan buluşlar kişiliğin gelişiminde söz sahibi hale gelebilmektedir. Kitaplar, dergiler, televizyon ve internet gibi kitle iletişim araçları çocukların belirli davranış kalıplarını kazanmalarında etki sahibidir (Zel, 2011). Kişinin içinde bulunduğu acil durumlardaki davranış durumları da kişilik üzerinde etkili olabilmektedir. Milgram çalışması, normal bireyler üzerinde otorite kurulduğunda onları rahatlıkla şiddet yolu ile insanlara zarar verebilecek bir hale geldiğini göstermesi açısından önemli bir deneydir (Luthans, 1992).

2.4. Ayırıcı Özellikler Yaklaşımı ve Beş Faktör Kuramı

Kişilik birçok yönü ile ele alınmış ve farklı yaklaşımlar kullanılarak açıklanmaya çalışılmış önemli bir psikoloji konusudur. Kişiliği açıklamaya yönelik günümüzde de geçerliliğini koruyan ve gelişim gösteren yaklaşımlardan biri de Ayırıcı Özellikler yaklaşımıdır.

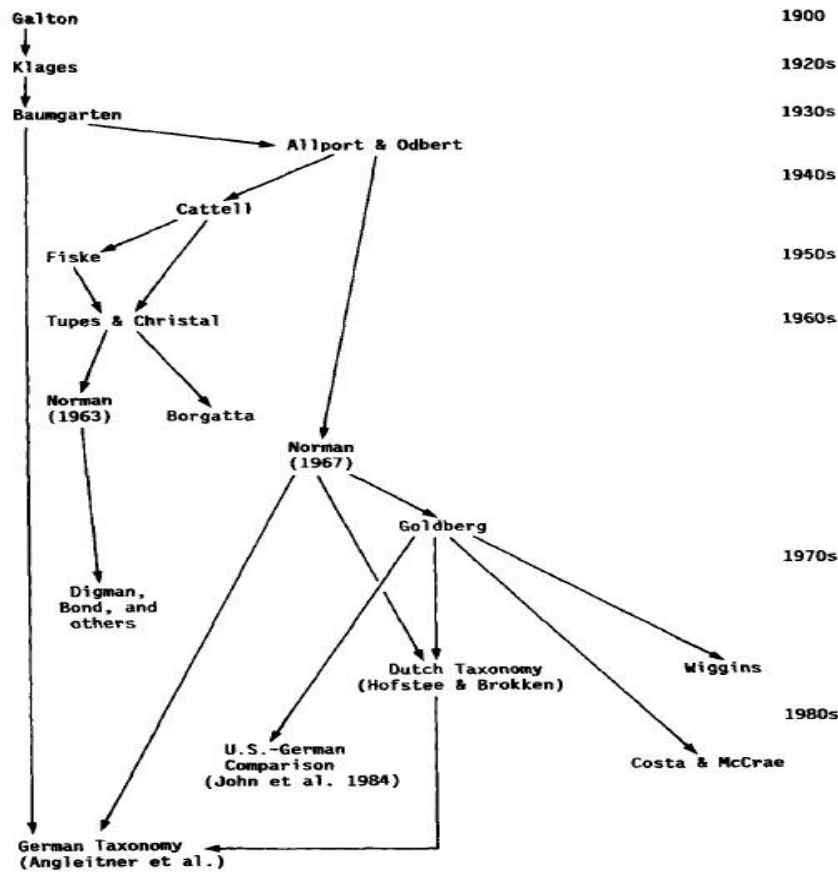
Ayırıcı özellik, bir insanın belirli bir kişilik özelliğini ne derece gösterdiğine göre kişiyi sınıflandıran bir kişilik boyutudur (Burger, 2006, s.235). Bu yaklaşımda bireyin varsayılan özelliklere sahip olmasından öte o özellikleri uzun vadede tutarlı bir şekilde sergilediği ön kabulüne göre hareket edilir. Roberts ve Del Vecchio'nun (2000) çalışması bu öngörüğü destekler niteliktedir. Araştırmaları sonucunda kişiliğin yetişkinliğe ulaştıktan sonraki dönemlerde yüksek oranda tutarlılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Ayırıcı özellikler yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayım kişilik özelliklerinin zaman içinde değişmez olduğu, kararlılık gösterdiği düşüncesine dayanırken ikinci varsayıma göre ise kişinin sahip olduğu bu özelliklerin farklı durumlarda da tutarlılık göstereceği düşüncesine dayanmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s.251).

Bireylerin sahip olduğu özellikleri ve durumları sınıflamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Ayırıcı özellikler yaklaşımının öncülerinden Allport ve Odbert (1936) kısaltılmamış bir sözlük üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda bireyi tarif eden 18.000 İngilizce kelime tespit etmişlerdir ki bu İngiliz diline ait sözlüğün yaklaşık %5'ine tekabül etmektedir (Atkinson vd., 2010, s.434). Daha sonra bu kelimeler içinden belirsizleri ve eş anlamlıları eleyerek bireyin davranışlarını tanımlaması açısından a) kişilik özellikleri, b) geçici durumlar, ruh halleri ve aktiviteler, c) karakter değerlendirmeleri, d) önceki kategorilere girmeyen kişi tanımlayıcı kelimeler adı altında dört kategoriye ayırmışlardır. Yapılan bu çalışma daha sonra Norman tarafından güncellenmiş ve a) kalıcı özellik, b) geçici durum, c) geçici aktivite, rol yada ilişki d) diğer gruplara dahil olmayan kişi tanımlayıcı kelimeler olmak üzere dört kategoride tekrar değerlendirilmiştir (Chaplin vd., 1988, s.542).

Cattell (1945), Allport'un yaklaşımını desteklemekle birlikte bireyin sahip olduğu özelliklerin kişinin içinde var olduğu varsayımını reddetmiştir. Cattell'e göre ayırıcı özelliklerin fiziksel yada sinirsel bir statüsü yoktur ve bu nedenle de varlıkları ancak açık davranışların titizlikle ölçülmesi ile anlaşılabilir. Cattell da Allport gibi genel (ortak) ve özel (bireysel) ayırıcı özellikler arasında ayırım yapmıştır.

Cattell (1945, 1947) uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda faktör analizini kullanarak kişiliğin temel özelliklerini keşfetmeye çalışmış ve bu özellikleri 16 temel başlık (Sıcaklık, Akıl Yürütme, Duygusal Kararlılık, Baskınlık, Canlılık, Kurallara Bağlılık, Sosyal Girişkenlik, Hassaslık, İhtiyatlılık, Dalgınlık, İçtenlik, Endişe, Değişikliğe Açıklık, Kendine Yetme, Mükemmeliyetçilik, Gerginlik) (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s.267) altında toplamıştır. Daha sonra bireylerin bu özelliklere ne oranda sahip olduklarını tespit etmek amacıyla bir ölçek geliştirmiştir. Cattell bu çalışmaları sırasında bireyin kendisi hakkındaki düşünceleri, bireyi tanıyan kimselerin onunla ilgili değerlendirmeleri ve bireyin zekasının, yeteneklerinin yada farklı alanlardaki performansının objektif testler aracılığı ile ölçülmesi ile elde edilen veriler olmak üzere üç farklı veri kaynağı kullanmıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s.263). Daha sonraları Cattell (1956) 450 kelimelik ölçeği kısaltmaya ve faktör yapısındaki geçerliliği artırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir.



Şekil 2.1. Kişilik Özellikleri Sınıflandırmalarının Tarihçesi

Kaynak: John vd., 1988, s.177.

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere 20. yüzyıl başında ilgi görmeye başlayan kişilik özellikleri konusu ilerleyen yıllarda Allport ve Odbert (1936) tarafından ayırıcı özellikler yaklaşımı ile önemini daha da artırmış, Norman (1967) ve Cattell (1945) bu yaklaşımı eleştirileri ve güncellemeleri ile daha dikkat çekici bir noktaya taşımışlardır. Yirminci yüzyılın üçüncü çeyreğine girildiğinde araştırmaların kişilik özelliklerini belirli temel faktörler altında toplamaya odaklandığı görülmektedir. Bu kapsamda Cattell’in ortaya koyduğu 16 Kişilik Özelliği çalışması daha sonra kişilik çalışmalarına ilginin artmasına neden olacak olan Beş Temel Kişilik Özelliği (Big Five Personality Factors) çalışmalarına temel olması açısından önemli ve esaslı bir çalışma olarak kayıtlara geçmiştir (Digman, 1990, s.428).

Cattell’in benzeri bir çalışmayı Eysenck gerçekleştirmeye çalışmış, teorisinin temelini kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması ve belirli bir hiyerarşi içinde oluşmasına dayandırmaktadır (Zel, 2011, s.34). Eysenck biyolojik temelleri ortaya konmadıkça faktör analizi tekniği ile elde edilen kişilik bileşenlerinin kısır ve anlamsız kalacağını belirtmiştir. Bu nedenle yaklaşımında elde edilen faktörlerin varlığına ilişkin psikometrik kanıtları, kalıtsal

bir temeli olmasını, kuramsal bakış açısı ile anlamlı olmasını ve sosyal açıdan anlamlılık taşıması gerektiğini belirterek bu dört temel ölçüte dayanarak faktörlerini belirlemiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s.272).

Eysenck temel olarak iki kişilik faktörüne ulaşmıştır. Bunlardan **içedönüklük-dışadönüklük** bir kişinin temel yöneliminin kendine yada dış dünyaya dönük olma derecesini ifade ederken, **duygusal istikrarlılık-istikrarsızlık** (nörotisizm) boyutu ise bireyin duygusal bağlamdaki eğilimlerini ifade etmektedir (Atkinson vd., 2010, s.434). Eysenck (1990) bireyin yalnız kalmayı tercih etmesi ve başka insanlar için çok az endişe duyması kapsamında değerlendirilen **psikotisizmi** üçüncü bir faktör olarak daha sonra eklediye de (Eysenck vd., 1985) bu boyut diğer iki boyut kadar araştırmacıların ilgisini çekmemiştir.

Beş faktör kuramının detaylarına geçmeden önce bu alanda öngörüsü ve ileri görüşlülüğü ile ön plana çıkan diğer bir araştırmacı olan Thurstone'dan (1934) bahsetmemiz gerekmektedir. Thurstone tutumların ölçülebilmesine yönelik (1928) çalışmalarını geliştirerek sosyal tutumların ölçümüne çalışmış (1931b), bireyin sahip olduğu mizacın boyutlarını belirlemeye yönelik çalışmalar ortaya koymuş (1951), ayrıca çoklu faktör analizinin gelişimine yönelik (1931a) çalışmalarda gerçekleştirmiştir.

Thurstone (1934) "Aklın Vektörleri" adlı makalesinde beş faktör kuramına katkısını şu şekilde dile getirmektedir:

İnsanları tanımlamak için kullanılan 60 yaygın sıfat her bir değerlendiriciye verilmiş ve her birinden yakından tanıdığı birini düşünmesi ve bir diyalog esnasında o kişiyi tanımlamak için kullanacağı sıfatları işaretlenmesi istenmiştir. 60 kişilik özelliğinin Tetrakorik korelasyon (dört düzeyli korelasyon) katsayıları çoklu faktör metodu ile analiz edilmiş ve 5 faktör katsayıların hesaplanmasında yeterli bulunmuştur. 60 adetlik kişilik listesinin beş bağımsız genel faktör tarafından açıklanabildiğini varsaymak psikolojik açıdan da önemli bir gelişmedir. Biz de sıfat listesinin bu kadar az faktör tarafından açıklanabileceğini tahmin edemedik (s. 12-14).

Cattell'in ortaya koyduğu değişkenler birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve faktörleşme düzeyleri üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Bu değişkenlerin genel olarak beş faktör üzerinde yoğunlaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (Digman, 1989; Digman, 1990; Goldberg, 1990; Goldberg, 1992; Tupes ve Christal, 1992; Costa ve McCrae, 1992).

1980'li yıllarda kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik McCrae ve Costa'nın (1987) çalışmalarının ön plana çıktığı görülmektedir. 1985 yılına kadar üç faktörlü (**dışadönüklük, nevrotizm ve deneyime açıklık**) modeli savunan araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda **uyumluk** ve **sorumluluk** boyutlarını keşfederek kişiliğin beş temel boyutu olduğu hipotezini savunmuşlardır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s.286).

Tablo 2.2. Fiske'den Günümüze Beş Temel Kişilik Boyutları

Yazar(lar)	I	II	III	VI	V
Fiske (1949)	Sosyal Uyumluluk	Uyumluluk	---	Duygusal Kontrol	Sorgulayıcı Zeka
Eysenck (1970)	Dışadönüklük	-----Psikotizizm-----		Nörotizizm	---
Tupes & Christal (1961)	Dışadönüklük	Uyumluluk	Güvenilebilirlik	Duygusalılık	Kültür
Norman (1963)	Dışadönüklük	Uyumluluk	Dürüstlük	Duygusalılık	Kültür
Borgatta (1964)	Kendine Güven	Sempatiklik	Göreve Dönük	Duygusalılık	Zeka
Cattell (1957)	Dışadönüklük	Uyumluluk	Süperego Gücü	Kaygı	Zeka
Guilford (1975)	Sosyal Aktivite	Paranoyak Eğilim	İçedönük Düşünme	Duygusal Denge	---
Digman (1988)	Dışadönüklük	Samimi Uyumluluk	Başarma İsteği	Nörotizizm	Zeka
Hogan (1986)	Sosyalilik&Tutku	Sempatiklik	Sağduyu	Uyumlaştırma	Zeka
Costa & McCrae (1985)	Dışadönüklük	Uyumluluk	Dürüstlük	Nörotizizm	Açıklık
Peabody & Goldberg (1989)	Güç	Aşk	İş	Etki	Zeka
Buss & Plomin (1984)	Aktivite	Sosyalilik	Dürtüsellik	Duygusalılık	---
Tellegen (1985)	Pozitif Duygusalılık	---	Kısıt	Negatif Duygusalılık	---
Lorr (1986)	Kişilerarası Katılım	Sosyalleşme Düzeyi	Özdenetim	Duygusal Denge	Bağımsızlık

Kaynak: Digman, 1990, s.423.

Yukarıdaki tabloda beş temel kişilik boyutuna yönelik farklı araştırmacıların farklı boyutlandırmaları ve boyutlar üzerindeki farklı isimlendirmeleri görülmektedir. Birinci boyut olan “Dışadönüklük” faktörü 40 yılı aşkın süredir Eysenck’in ortaya koyduğu şekilde anılırken, dördüncü boyut olan “Nörotizizm” ise güncelleşerek artık literatürde “Duygusal Denge/Dengesizlik” ismi ile anılmaktadır (Digman, 1990). Tupes ve Christal (1992) tarafından “Kültür” olarak anılan beşinci boyut ise daha sonraları Peabody ve Goldberg (1989) tarafından “Zeka” olarak adlandırılmış ve son olarak McCrae ve Costa (1987) tarafından “Deneyime Açıklık” olarak adlandırılmıştır. Beş temel kişilik faktörünün doğal yapısı ile ilgili güçlü bir fikir birliği sağlanmasına rağmen, anlaşmazlık genel olarak beşinci faktörün kendine özgü yapısından kaynaklanmakta ve farklı şekillerde yorumlanmaktadır (Goldberg, 1993).

Tablo 2.3. Deneysel Olarak Beş Temel Kişilik Özelliğinin Her Biri ile İlişkili Bazı Ölçekler

Ölçekler	Faktörler				
	Dışadönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Nörotisizm	Deneyime Açıklık
Hogan Kişilik Envanteri	Sosyallik	Sempatiklik	Sağduyu	Uyumlaştırma (-)	Zeka
California Psikolojik Envanteri	Sosyallik	Kadınsılık	Norm-Sorgulayıcı	Mutluluk (-)	Bağımsızlık ile Başarı
Çok Boyutlu Kişilik Anketi	Sosyal Yakınlık	Saldırganlık (-)	Kontrol	Stres Tepkisi	İçine Çekilme
Sıfat Tarama Listesi	Özgüven	Kritik Ebeveyn (-)	Askeri Liderlik	İdeal Benlik (-)	Yaratıcı Kişilik
MMPI Kişilik Bozukluğu Ölçeği	Aşırı Duygusal	Paranoyak (-)	Zorlayıcı	Sınır	Şizotipal
MMPI	Sosyal İçedönük (-)	---	---	Takıntılı	---
Guilford-Zimmerman Mizaç Anketi	Üstün	---	Baskıcı	Objektif (-)	Dalgın
Myers-Briggs Tip Göstergesi	Dışadönük	Duygusal	Yargılayıcı	---	Sezgili
Kişilik Araştırma Formu	Teşhirci	Duygusal	Düzenli	---	Duyarlı
Kişilerarası Sıfat Ölçeği	Baskın	Aşk	---	---	---

*MMPI: Minnesota Multiphasic Personality Inventory

Kaynak: McCrae ve John, 1992, s. 182-183.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik ortaya konulan ölçeklerin beş faktör kişilik özellikleri ile ilişkisinin ortaya konulduğu tablo 2.3'te birçok ölçek sıralanmıştır. Bu ölçeklerden bazıları beş boyut üzerinden kişilik özelliklerini ölçmeye çalışırken, bazıları dört bazıları ise iki faktör üzerinden kişiliği ölçmeye çalışmaktadır. Ortaya konulan boyutlara bakıldığında ise her bir ölçekte farklı isimler kullanılmakta birlikte temelde beş faktör ekseninde buluştukları görülmektedir.

Tablo 2.4. Beş Temel Kişilik Faktörü

Beş Temel Kişilik Bileşeni	İçeriği	Sıfatlar
Dışadönüklük (Extraversion)	Bireylerin ilişkilerindeki rahatlık derecesini gösteren boyuttur.	Bu bireyler dışı kolay açılabilen, sosyal kararlı, konuşkan ve aktif özelliklere sahiptir. Bunun karşısı olan içedönük kişilik tipi ise sessiz, utangaç, çekingen, ihtiyatlı gibi özelliklere sahiptir. İçedönük kişiler tek başına olmaktan mutluluk duyarken dışadönük kişiler diğer insanlarla birlikte olmaktan mutluluk duyarlar.
Nörotisizm (Neuroticism)	Bireyin strese dayanıklılık ölçüsüdür.	Yaşamında güvenli, sakin, endişeli olmayan özellikleri taşıırken, karşıt boyutundaki bireyler içine dönük, kararsız, endişeli ve mutsuzdurlar.
Deneyime Açıklık (Openness to Experience)	İnsanların ilgilerinin genişliğini ve yeniliklerden büyülenme derecesini belirtir.	Hassas, esnek, yaratıcı, meraklı özellikleri içerir. Karşıt boyutu ise değişime dirençli, yeni fikirlere kapalı ve dar görüşlü gibi özellikleri barındırır.
Uyumluluk (Agreeableness)	Bu boyut bireyin diğerleri ile uyum içinde olmasındaki istekliliğini belirtmektedir.	İyi huylu, güvenilir, yardımsever, işbirliğinden yana olan, bağışlayıcı bir kişilik tipidir. Bu boyutu düşük olan insanlar ise yardımsever olmayan, inatçı, hemen parlayan diğer insanları rahatsız eden özellikler sergilerler.
Sorumluluk (Conscientiousness)	Bireyin güvenilirliği boyutudur.	Bu tür bireyler yaşamlarında sorumlu, bağımlı, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade etmektedir. Başarıya ulaşma yolunda isteklidir. Bu boyutu düşük olan bireyler ise dikkatsiz, organize olmamış, sorumsuz, disiplinsiz özelliklerini taşımaktadır.

Kaynak: Özkalp ve Kırel, 2005, s.92-93; Can vd., 2006, s. 77-78.

Tablo 2.4’de beş faktör kuramındaki her bir faktörün ne anlama geldiği ve ne tür sıfatları bünyesinde barındırdığına yönelik bilgiler paylaşılmıştır. Kişilik çalışmalarında genel olarak kabul gören beş faktör kuramı eleştirilere de maruz kalmıştır. Costa ve McCrae’nin (1992) ortaya koyduğu beş faktöre yönelik önemli eleştirilerden biri Eysenck (1991, 1992) tarafından ortaya koyulmuştur. Eleştiriler, faktör sayısının üç yerine beş olması, meta analizi sonuçlarına göre üç faktörün oluşuyor gözükmesi, beş faktörü destekleyecek nitelikte teorik bir altyapının gelişmemiş olması ve genetik nedensellik ile davranışlar arasında biyolojik bir bağlantı bulunmamasına yöneliktir.

2.5. Kişilik ve Liderlik İlişkisi

Burger (2006), kişiliği kapsamlı şekilde değerlendirdiği kitabında bireyin yalnız kalma veya sosyal ortamlarda bulunma tercihlerini, başarı veya başarısızlığın nedenlerini, kaygı düzeyine verilen tepkileri ve bireyin sağlık durumunu kişilik konusu ile ilişkili olarak ele almıştır. Bahsi geçen konular aynı zamanda bir bireyin lider olabilmesi için etkili olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider olarak tanımlayabileceğimiz bir bireyin insanlar içinde bulunmaktan rahatsızlık duymaması gerektiğini, başarısızlığın nedenlerini

başkalarından çok kendisinin üstlendiğini, kaygı düzeyinin yüksek olduğu durumlarda soğukkanlı bir tavır ortaya koyduğunu tarihsel süreçlerde ön plana çıkan lider figürlerinde görebilmekteyiz. Kişilik özelliklerinin, lider davranışları ve güncel liderlik konuları ile ilişkilendirildiği birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar ve bulguları aşağıda paylaşılmaktadır.

Liderlerin ortak özelliklerine yönelik genellemeler yapılmakta ancak kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre şartları, eğitim durumu, çalışma süresi, edindikleri deneyimler ve dönemin şartları liderleri birbirlerinden farklı kılmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 92). Korkmaz (2006) çalışması sonucunda yenilikçi ve güdüleyici kişilik özelliklerine sahip liderlerin gelenekçi ve yönetici kişilik özelliklerine sahip liderlere kıyasla dönüşümsel liderliğe yatkın yapıya sahip olduğunu tespit etmiştir. Crant ve Bateman (2000) farklı bir bakış açısı ile yöneticilerin üstleri tarafından karizmatik lider olarak algılanıp algılanmama durumunu ve bunun yöneticinin proaktif kişilik özellikleri ile olan ilişkisini araştırmış ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Shih ve diğerleri (2009) beş faktör temel kişilik özellikleri ile liderlerin çevre bilinci, stratejik düşünme, mesleki bilginin uygulanması, kişilerarası ilişki yönetimi, görev ve atama yönetimi gibi yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlerin kişilik özelliklerinden özellikle dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk özelliklerinin liderlik yeterlilikleri ile pozitif yönde ilişkilere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Arvey ve diğerleri (2006) lider rolündeki bireylerin genetik faktörlerden (hormonlar, boy, kilo, cinsiyet, algı vb.) önemli bir şekilde etkilendiğini, genetik faktörlerin ayrıca liderlerin sahip oldukları kişilik özellikleri üzerinde de etki sahibi olduğunu belirtmiştir.

Judge ve diğerleri (2002) yaptıkları meta analizi sonucunda beş temel kişilik özelliğinin her birinin lider oluşumu ve liderin etkililiği ile ilişkili olduğu ve en etkili kişilik özelliğinin dışadönüklük olduğunu belirtmiştir. Diğer bir çalışmasında Judge ve Bono (2004) dışadönüklük özelliğinin dönüşümcü liderlik değişkeni üzerindeki en etkili değişken olduğunu belirtmiştir.

Ehrhart ve Klein (2001) takipçilerin gözünden bir liderin özelliklerini değerlendirdikleri çalışmalarında takipçilerin sahip olduğu değerlerin ve kişilik özelliklerinin liderin nasıl algılanacağı konusunda önemli bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Moss ve Ngu (2006) de dışadönüklük ve sorumluluk özelliklerinin dönüşümcü liderlik için uygun özellikler olduğunu tespit etmiştir. Alkahtani ve diğerleri (2011) çalışmalarında dışadönük kişilik özelliğinin ve katılımcı liderlik davranışlarının bir arada değişim yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak

etkilediğini belirtmiştir. Ballı (2013) gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda beş temel kişilik özelliğinden yalnızca dışadönüklüğün lider olarak algılanma üzerinde yordayıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Judge ve Bono (2000) beş temel kişilik özelliği ile dönüşümcü liderlik kavramı arasındaki ilişkiyi araştırmış nörotizm ve sorumluluk özellikleri haricindeki özelliklerin dönüşümcü liderlik kavramı ile anlamlı ilişkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Rubin ve diğerlerinin (2005) bulguları da Judge ve Bono'nun (2000) çalışmasını destekler niteliktedir. Strang ve Kuhnert (2009) beş temel kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun lider performansının tahmininde önemli bir değişken olduğunu belirtirken dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının liderlik kapsamındaki performans (Barrick ve Mount, 1991; Bass, 1997) (iş performansı, eğitim yeterliliği, lider yetiştirme, lider algısı vb.) ile ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Pillai ve diğerleri (2003) çalışmalarında bireyin lider olarak algılanmasında empati, proaktif davranış göstermesi, karizma sahibi olması, güven vermesi gibi özellikler ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Hetland ve Sandal (2003) Cattell'in "16 Kişilik Faktörü" çalışmasından seçtiği samimiyet, muhakeme, değişime açıklık ve gerginlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve tüm kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik karakterini etkilediğini belirtmiştir. Taşdöven ve diğerleri (2012) kişiliğin temel bileşenleri olan karakter ve mizaç ile liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmış, karakterin işbirliği boyutu ile mizacın sebat ve ödül bağımlılığı boyutlarının destekleyici liderlikteki varyansı açıklamada etki sahibi olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak yapılan çalışmalar etkili bir lider olabilmek için kalıtsal özelliklerin önemli bir etkisi olduğunu, bununla birlikte bireyin aktif, yenilikçi ve karizmatik olmasının onun iyi bir lider olarak algılanmasına etki eden faktörler olduğunu belirtmektedir. Beş temel kişilik özelliklerinden her birinin lider olarak algılanmada önemli etkisi olmakla birlikte sorumluluk ve özellikle dışa dönüklük kişilik özelliklerinin diğer kişilik özelliklerine nazaran bir liderde bulunması açısından daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etik liderlik ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişkiye yönelik literatürün çok sınırlı olduğu görülmektedir. Bu ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan sınırlı çalışma bulguları kısaca paylaşılmaktadır. Dollinger ve LaMartina (1998) kişilik boyutlarından sorumluluk ile ahlaki muhakeme becerisi arasında pozitif bir yönde ilişki olduğunu belirtmektedir. Sackett ve Wanek (1996) dürüstlük testlerinin kişilik boyutlarından uyumluluk, sorumluluk ve nörotisizm ile ilişkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Mayer ve diğerleri (2007) ise çalışmalarında uyumluluk, sorumluluk ve nörotisizm kişilik boyutlarının adil bir örgüt iklimi

oluşturmada en önemli liderlik özellikleri olduğunu belirtmektedir. Brown ve Trevino (2006) etik liderlik ile üç kişilik boyutu arasında (uyumluluk, sorumluluk ve nörotisizm) ilişki olabileceğini öne sürerken, dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının etik liderlik ile ilişkisi olmayacağını, bu boyutların daha çok karizma ile alakalı boyutlar olduğunu vurgulamaktadır. Walumbwa ve Schaubroeck (2009) çalışmalarında etik liderlik ile kişiliğin uyumluluk ve sorumluluk boyutları arasında olumlu ilişkiler tespit ederken, nörotisizm boyutu ile bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgular Brown ve Trevino'nun (2006) öne sürdüğü hipotezleri destekler niteliktedir. Kalshoven ve diğerlerinin (2011) çalışmasının bulguları yukarıdaki belirtilen çalışmalar ile benzerlik göstermekle birlikte nörotisizm kişilik boyutunun etik liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu, deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutlarının etik liderlik davranışları ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Etik liderlik ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, kişilik boyutlarından uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının etik liderlik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, nörotisizm boyutu ve etik liderlik arasında bazı çalışmalarda pozitif yönde bir ilişkiye rastlandığı bazılarında ise ilişkiye rastlanmadığı, dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutları ile etik liderlik arasında ise ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu kısmında etik bir liderin oluşumunda etki sahibi diğer bir değişken olan örgüt kültürü konusu incelenecektir. Lider takipçilerini etkilediği gibi içinde bulunduğu örgütün sahip olduğu kültürden de etkilenebilmektedir. Bunu göz önünde bulundurarak öncelikle kültür konusu kapsamlı bir şekilde incelenmiş, daha sonra örgüt kültürü konusu ele alınmış, farklı örgüt kültürüne yönelik yaklaşımlar ele alınmış ve araştırma kapsamında kullanılan Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modeli detaylı bir şekilde incelenmiştir.

3.1. Kültür Kavramı

Kültür kelimesinin kökeni incelendiğinde orta çağ Fransa'sından "culture" ve direkt olarak Latince "cultura" kelimesinden geldiği "1) Bir yetiştirme tarzı, tarım, 2) Mecazi anlamda onurlandırma, bakım" anlamlarına gelmekte olduğu ve "colere" fiilinden türediği görülmektedir (OED, 25.01.2014). Kültür kelimesinin türetilerek 1500'lü yıllar da eğitim aracılığı ve yetiştirme, 1805'li yıllarda uygarlığın entelektüel tarafı ve 1867'li yıllarda ortak gelenek-görenekler ve bir halkın toplu başarısı şeklinde kullanıldığı görülmektedir (TOED, 1991, s.121-122). Kültür kelimesinin, öncelikle düşüncenin genel durumu olarak ele alındığı, daha sonra toplum içinde entelektüel yapının gelişimi olarak ifade edildiği, devamında sanatın genel yapısı olarak değerlendirildiği ve 19. yüzyılın başlarına doğru düşünsel ve ruhsal yaşam şekli olarak tanımlanmıştır (Oğuz, 2011, s.123). Türkçenin batı dilleri etkisine girmesinden önce kültür kelimesi yerine kullanılan "hars" sözcüğü ise Arapçadır ve "tarla sürmek" anlamına gelmektedir (Devellioğlu, 1993, s.333). Günümüz Türkçesinde ise kültür kelimesinin şu anlamlara geldiği belirtilmektedir (TDK, 2009, s.1282; TDK, 1981, s.532):

1) Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin,

2) Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü,

3) Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi,

4) Bireyin kazandığı bilgi,

5) Tarım,

6) (biyoloji) Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme.

Kültür kavramı üzerinde en çok tanım üreten araştırmacıların başında filozoflar, eğitimciler, sosyal bilimciler ve antropologlar gelmektedir. Sözü geçen alanlarda kültür, toplumsal miras yada gelenekler birliği, yaşama yolu yada biçimi, bireysel psikoloji, düşünüş, simge, idealler, değerler ve davranışlar, çevreye uyum gibi açılardan tanımlanmaya çalışılmıştır (Oğuz, 2011, s.123). Kültür kelimesini tanımlamaya yönelik çalışmalar yüzyılı aşkın süredir devam etse de kelimenin kapsamından dolayı 21.yüzyıla ulaşmamıza rağmen hala tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Spencer-Oatey, 2012). Antropologlar Kroeber ve Kluckhohn kültür kavramını tanımlamaya yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında 164 farklı tanıma ulaşmıştır (Ertürk, 2010, s.309). Kroeber ve Kluckhohn kültürün temelini geleneksel görüşler (tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş) ve özellikle onlara atfedilen değerlerin oluşturduğunu; kültürel sistemlerin bir yandan davranışın ürünü, diğer yandansa gelecekteki davranışın koşullayıcısı olduğunu belirtmektedir (Özkan ve Lajunen, 2003, s.3). Literatürde kültür kavramına yönelik birçok tanım yapılmakla birlikte birkaçını burada zikretmek ve ilerleyen bölümde bizim çalışmamızın temel konusu olan örgüt kültürü üzerinde durmak faydalı olacaktır.

İngiliz antropolog Edward B. Tylor'ın (1871) kültür alanında yaptığı çalışmalar bu alana yönelik merakı celp etmiştir. Tylor (1871) kültürü “Toplumun üyesi olan bireyin toplumdan kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlaki değerler, gelenek ve diğer istidatlarının karmaşık bir bütünü” olarak tanımlamaktadır. Tylor'ın tanımındaki “bireyin toplumdan kazandığı” ifadesi kültürün kalıtımsal bir yolla değil belirli bir topluma ait olarak, o toplumun sahip olduğu davranış ve inançları benimseyerek aktarıldığını belirtmektedir (Kottak, 1991, s.37). Kluckhohn ve Kelly (1945) kültürü “yaşam için tarihsel süreç içinde oluşturulan, insanların davranışı için potansiyel kılavuzlar hükmünde herhangi bir zamanda açık ve kapalı, rasyonel, irrasyonel veya mantıkdışı tüm tasarımlar” şeklinde tanımlamaktadır. 1969 yılında toplanan UNESCO uzmanlarının yapmış oldukları kültür tanımı 1982 Mexico City deklarasyonunda daha geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve şu şekilde ifade edilmiştir (UNESCO, 1982):

“Kültür, bir sosyal grubu yada toplumu karakterize eden birbirinden farklı maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin karmaşık bir bütünüdür. Sadece sanat ve edebiyatı değil, yaşam tarzları, insanoğlunun temel hakları, değer sistemleri, gelenekleri ve inançlarını da kapsamaktadır.”

Kültür alanında çalışmalarıyla tanınan Hofstede (02.02.2014) kültürü “Belli bir gruba veya kategoriye ait insanları diğer insanlardan ayıran kolektif zihinsel programlama” olarak

tanımlamaktadır. Kültür bir toplum içindeki bireylerin veya grupların nasıl giyindikleri, evlilik gelenekleri, aile yaşamları, çalışma örüntüleri, dinsel törenleri ve boş zaman etkinliklerini içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır (Giddens, 2005, s.22). Koçel (2005, s.30) kültürü “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı” olarak tanımlamaktadır. Kültürün birçok tanımının bulunduğu kitabında Barutçugil (2011, s.14) ise kültürü; “bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün yetenekleri içine alan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamaktadır. Kültürü işlevsel olarak ele alan Türkçapar (2008) kültürü “onu oluşturan bireylerin varolma şansını artıran ve bir şekilde aynı ekolojik ortam ve koşulları paylaşan insan topluluğunu tatmin eden bir bütün” olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde kültür söz konusu olduğunda bahsedilmesi gereken bazı temel kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu temel kavramlar kültürün özelliklerini oluşturmaktadır. Bir sonraki bölümde yukarıda belirtilen tanımlamalardan yola çıkılarak elde edilen kültür özellikleri paylaşılacaktır.

3.2. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının karmaşık bir yapıya ve geniş bir kapsama sahip olduğunu daha önceki bölümde belirtmiştik. Bu bölümde kültürü daha iyi anlamak ve belirli bir daire içinde değerlendirmek adına bazı özellikleri ele alınacaktır. Bu özellikler şu şekildedir (Kottak, 1991; Kumar, 2014; Barutçugil, 2011, s.21):

Kültür hem genel hem spesifiktir: Tüm insanlık genel anlamda kültürel bir yapıya ve kapasiteye sahip olmakla birlikte aynı zamanda belirli toplumların kendine has farklı ve çeşitli kültürel gelenekleri de olabilmektedir.

Kültür öğrenilir: Kültür kalıtsal olarak aktarılan biyolojik bir süreç değil, sosyal olarak geliştirilen bir öğrenme sürecidir. Toplum üyeleri yaşamları boyunca öğrenir ve öğrendiği tutum, davranış ve alışkanlıkları kuşakta kuşağa aktarır. Ateşe dokunduğunda canını yaktığını öğrenen bireyin ateşten sakınması bireysel bir öğrenmeye, avlanmaya giden bir bireyin nasıl avlanacağını diğer grup üyelerinden öğrenmesi sosyal durumsal öğrenmeye ve el sallamanın kendi kültüründe ne anlama geldiğini öğrenmesi kültürel öğrenmeye birer örnek teşkil etmektedir.

Kültür sembolik ve düşünseldir: Sembol belli bir dil yada kültür içinde sözlü yada sözlü olmayan şekillerde bulunmakta ve farklı kültürlerde farklı anlamlara gelebilmektedir. Örneğin bayrak renkli bir bez parçası olmasından öte ülkeleri temsil eden sözlü olmayan bir sembol

olarak kullanılmaktadır. İnsana has bu özellik yüzyıllarca farklı şekillere, maddelere, olaylara anlamlar yükleyerek kültürün gelişimine katkı sağlamıştır.

Kültür insan biyolojisine yön verir: Kültür insanın sahip olduğu doğal biyolojik dürtülerini nasıl ifade etmesi gerektiğine yönelik insana yön verir. Örneğin bir plaja gittiğinizde karşınıza çıkan bir tabela akşam 9'dan sonra denize girmenin yasak olduğunu belirtebilir. Denizin yasak olması gibi bir şey olamayacağı gibi bu bize kültürel sistemin kontrolünü gösterir. İnsanlar bir şeyler yemek zorundadır, ancak neyin ne zaman nasıl yenileceğini öğreten kültürdür. İngilizlerin kahvaltıda balık yemesine karşılık Amerikalılar sıcak kekler ve soğuk tahıl ürünleri tercih etmektedir. Dolayısı ile insanların yeme, içme, uyuma gibi biyolojik ihtiyaçları dahi kültüre göre farklılık göstermektedir.

Tarihsel bir boyuta sahiptir ve değişkendir: Kültürün oluşumunda, toplumun tarihsel geçmişi, başarılar, yenilgiler, göçler, büyük doğal felaketler önemli rol oynar. Dolayısı ile bu özelliği ile kültür tarih içinde kümülatif şekilde gelişim gösteren bir dalgayı andırmaktadır. Bununla birlikte kültür, zaman içinde ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda ve çevresel, ideolojik ve teknolojik değişimler nedeniyle değişebilme özelliğine sahiptir.

Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır: Kültür, bir toplumun üyelerinin bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin duygusu yaratma işlevine sahiptir. Bu ihtiyaçlar bir konuma, unvana, paraya, şöhrete sahip olma gibi sosyal ihtiyaçlar olabileceği gibi yeme, içme, barınma gibi biyolojik ihtiyaçlar da olabilir.

Kültür belirli bir modele sahiptir: Kültür, gelenek ve inançların gelişigüzel birleşmesi ile değil, belirli bir model çerçevesinde gelişmektedir. Gelenekler, kurumlar, inançlar ve değerler birbirleri ile etkileşim halindedir, birinin değişmesi diğerlerinde de değişime neden olmaktadır. Kadınların iş hayatına girmesi ile aile yapılarında, evliliğe yönelik tutumlarda, çocuk yapmaya yönelik bakış açısında önemli değişmelerin meydana gelmesi buna bir örnek sayılabilir.

Kültür hem uyumlu hem de uyumsuz olabilir: İnsanlığın tarihsel gelişimine bakıldığında gerek biyolojik gerek kültürel bağlamda sosyal yaşama uyum sağladığı görülmektedir. Biyolojik özelliklerinin yanı sıra çevresinden öğrendiği alışılmış davranış kalıpları da bu uyuma etki etmektedir. Ancak toplumun bazı kültürel özellikleri ve kalıpları toplumun devamlılığına zarar verecek uyumsuz özelliklere de sahip olabilir. Yüksek düzeyde nüfus, yetersiz yiyecek dağıtım sistemleri, nükleer silahlanma yarışı ve kirliliğe yönelik ortaya konulan politikalar kültürün uyumsuz olabilme özelliğine örnek teşkil etmektedir.

3.3. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültür genel anlamıyla bir toplumun yaşama biçimidir. Her toplumun kültürünü oluşturan öğeler farklılaşmakta ve önemi toplumdan topluma değişmektedir (Erdoğan, 1991, s.127-128). Bu bölümde toplumları birbirinden ayıran kültürün temel öğeleri olan maddi öğeler, dil, estetik, din, inanç ve tutumlar, değerler ve kaideler, eğitim, sosyal organizasyon yapısı ve diğer öğeler incelenecektir.

3.3.1. Maddi Öğeler

Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilmekle birlikte, insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür (Erdoğan, 1991, s.128). Maddi kültür toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de kapsamaktadır (Barlı, 2008, s.450). İki farklı toplumun ekonomik yönden kıyaslanması maddi kültüre bir örnektir. İnsan eliyle yapılmış somut şeyler bu öğenin temelini oluşturmaktadır. Çinlilerin yemeklerini çatal bıçak yerine çubukla yemeyi tercih etmesi maddi kültürlerinin bir parçasıdır (Macionis ve Plummer, 2002, s.107).

3.3.2. Dil

Dil, kültür içinde hayati öneme sahip bir kavramdır. Dil kültüre ait bütün değerleri bünyesinde barındıran hazine olarak görev yapmakta, kuşakta kuşağa aktarılmakta ve süreklilik göstermektedir (Ertürk, 2010, s.312). Dil, duyguları ve düşünceleri insana aktaran bir araç olduğu için, insan topluluklarını bir yığın veya kitle olmaktan kurtararak, aralarında duygu ve düşünce birliği olan bir toplum hâline getirir (Özkan, 2003). Çok derinlerde, henüz bilimin öğrenemediği kadar eski bir tarihte ortaya çıkan bir dil, daha doğarken belli bir coğrafyanın ve o coğrafyada yaşayan belli bir toplumun izlerini taşıyarak doğar ve bulunduğu coğrafyanın iklimi, tabiat şartları, bitki örtüsü, hayvan varlığı dilin muhtevasını belirler (Ercilasun, 2005). Toplum geleceğini biçimlendirerek yorumları ortak dili aracılığı ile yapar. Dil, bir kültürü bütünleştiren, yaşatan ve diğer kültürlerden farklılaştırarak özgünleştiren en önemli sistemlerden biridir (Barutçugil, 2011, s.27).

3.3.3. Estetik

Felsefenin içinde üç temel normatif bilim vardır. Bunlar doğruluk temeli üzerine kurulmuş Mantık, iyilik temeli üzerine kurulmuş Ahlak ve güzellik temeli üzerine kurulmuş Estetiktir. Dolayısıyla estetik duyuşsal alanın bütün genişliğini değil, özellikle güzel olan kısmını inceler

(Ergün, 2014). Estetik algılamanın insandan insana değişmesi, estetiğin sonradan içinde yaşanan kültür ortamı ve edinilen eğitim-öğretimle farklılaştığını göstermektedir (Gökay ve Demir, 2006, s.331). Bazı alt kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır ki bunu bölgesel olarak görmek mümkündür. Teknoloji ve iletişimdeki hızlı gelişim ulusal estetik değerlerin önemini azaltmakla birlikte heyecan oluşturmaya esasına dayalı alt gruplarda hala estetiğin önemi vardır (Erdoğan, 1991, s.131). Brezilya kültürüne ait bir dans stilini dünyanın farklı yerlerinde görmek mümkünken, mehter marşı ve onun insanlar üzerinde uyandırdığı heyecan hala estetiğin bölgesel anlamda önemini koruduğuna bir örnek teşkil edebilir. Çanakkale savaşlarının geçtiği yerleri ziyaret eden bir Türk'ün, Anzak'ın, Alman'ın hissettiği yoğun duygular kültürün estetik boyutuna güzel birer örnektir.

3.3.4. Din, İnanç ve Tutumlar, Değer ve Kaideler

Dinin kültür üzerinde geniş bir etkiye sahip olması din kavramının kültürün temel fonksiyonlarına hizmet eden bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. (Samovar vd., 2010, s.25). Din, toplumlara belli bir zihniyet kazandırma, toplumsal kontrol, toplumu yeniden yapılandırma ve sembolik bütünleşmeyi sağlama gibi bir takım temel toplumsal fonksiyonları üstlenmektedir (Keskin, 2004, s.18). Din, insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal sistemdir. İnanç ise bireyin dünyasının yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur (Barutçugil, 2011, s.27). Değerler, insanların neyin iyi neyin kötü olduğuna yönelik standart düşüncelerinden oluşur ve kültürden kültüre farklılık gösterirler. Değerler sadece çevremize yönelik algımıza yön vermez, ahlaki bakış açımıza da şekil verir (Macionis ve Plummer, 2002, s.104-105). Din, inanç yapısı, değerler, tutumlar ve kaideler toplumdan topluma değişim gösterse de toplumların kendilerini dışa ifade etmelerinde çok önemli bir yere sahiptir. Kimi kültürler bireyciliğe değer verirken, kimileri paylaşılan gereksinimleri daha çok vurgularlar. Bazı kültürler dini inançlara değer verirken, bazıları bilimsel metotlara dayalı bir hayat felsefesine sahip olabilir (Giddens, 2005, s.23).

3.3.5. Eğitim

İnsanlar içinde buldukları çevreye uyum gösterecek şekilde kültürel çevre tarafından kuşatılırlar. Donanımı öngören ve sağlayan eğitim süreci, insanın doğumuyla başlayıp yaşamı boyunca sürer. Eğitim süreci içinde, uyumu sağlayacak davranış biçimleri, değerler, birey tarafından bazen bilinçli, bazen de bilinçsiz yöntemlerle kazanılır (Sargut, 2010, s.91). Kazanılan kültürel değerlerin nesilden nesile, toplumdan topluma aktarılması belirli bir eğitim

sistematiği aracılığı ile gerçekleştirilir. Özellikle kültürün geliştirilmesinde en önemli rolü eğitim oynar (Erdoğan, 1991, s.134). Kültürün kuşaklardan kuşaklara aktarılma ve kültürü canlı hâlde tutma işlevi okula, daha geniş anlamıyla eğitim örgütlerine verilmiştir (Ültanır, 2003, s.293). Uzun bir eğitim kariyeri planlayan bireylerin daha kapsamlı bir kültürel birikime sahip olduğu ve okuldan iş yaşamına geçişte daha donanımlı bireyler olarak ön plana çıktıkları vurgulanmaktadır (Erickson, 1996, s.222). Eğitim farklı kültürlerin birbirleri üzerindeki düşünce kalıplarının oluşmasında da önemli bir etkiye sahiptir. Okul yıllarında standartlaşmış bilgi yığınları ile eğitim alan bir birey diğer insanları daha farklı, garip, güvenilirmez olarak algımlarken, kendi grubunu yada toplumunu yüceltici bir algıya sahip olmasında da şüphesiz aldığı eğitimin önemli bir etkisi vardır (Lambert, 1973).

3.3.6. Sosyal Organizasyon

Her toplumun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Bazı toplumlardaki sınıf ayrımı net olarak gözlemlenebilirken, bazı toplumlarda bu ayrımın farkına varılmayabilir (Erdoğan, 1991, s.134). Zaman içinde sosyal yapıda meydana gelen değişiklikler kültürel yapının değişmesini zorunlu kılmaktadır (Barlı, 2008, s.451). Fransa'daki ile Türkiye'deki; Türkiye'deki ile İngiltere'deki; İngiltere'deki ile Almanya'daki sosyal sınıf yapısı birbirlerinden farklıdır. Bunu şekillendiren, evrensel niteliklerden farklı olarak her toplumun kendi sosyo- kültürel yapısına sahip olmasıdır. Sosyal sınıflar olgusu günümüzde dün olduğundan çok daha etkilidir (Berber, 2003, s.229). Kimi kültürlerde geniş aile yapısı hüküm sürmekte ve buna bağlı olarak kültürel özellikler göstermekteyken, kimi toplumlarda da ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak çekirdek aile yapısı benimsenmekte ve kültürel yapı içindeki değer kavramı yeni bir şekle bürünmektedir.

3.3.7. Diğerleri

Yukarıda bahsedilen temel özelliklerin yanı sıra bir toplumun yerleşim yerinin (coğrafi çevre), politik düzeninin, kanunlarının ve nüfusunun da kültür kavramı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 1991, s.135-135).

Genel hatları ile kültürün temel özellikleri ve kültürü oluşturan temel öğeler paylaşılmıştır. Bireysel ve toplumsal bağlamda ele alınan kültür konusu bireylerin ayakta tuttuğu ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet etmesini sağladığı işletmeler içinde şüphesiz önemli bir yere sahiptir. Bundan sonraki bölümde örgüt kültürü kavramı detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.4. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür ve yönetim konuları ne kadar birbirinden farklı olarak algılansa da bir toplum içindeki bireylerin sosyal yaşamlarından özel yaşamlarına kadar birçok konuda ilişkili hale gelmektedir (Barlı, 2008, s.453). Her bir işletme bir küçük toplum şeklini almakta ve bu toplumun da kendine has “paylaşılan değerler seti” olmaktadır. Bu değerler seti örgütün başarısını ve iç dinamiklerini etkilemekte, küreselleşme ise bu etkiyi daha da artırmaktadır (Koçel, 2005, s.31). Daha önceki bölümde kültür kavramına yönelik yapılan tanımlamalarda ortak bir tanım yapılamadığı belirtilmiştir. Aynı problem örgüt kültürü konusu içinde geçerliliğini korumaktadır. Örgüt kültürü konusunun yeni olması (1980 sonrası gelişim göstermesi) ve kültürel yanını oluşturan kısmın sınırlarının belirsiz olması ortak bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır (Yağmurlu, 1997). Yapılan tanımlardan birkaç tanesinin paylaşılması konunun anlaşılması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

TDK (2009) örgüt kültürü kavramını “Çalışan personelin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve doğru kabul edilen dolaylı varsayımlardır ki bu varsayımlar örgütün nasıl algıladığını, nasıl düşündüğünü ve çevresine nasıl tepki vermesi gerektiğine yön verir (Kreitner ve Kinicki, 2008, s.66). Örgüt kültürü, işletme içindeki ve dışındaki insanlara örgüt ile ilişkili inançları, değerleri ve davranışları barındıran mesajların iletilmesini kapsamaktadır (Sweeney ve McFarlin, 2002, s.336). Örgüt kültürü, bir işletmenin bireyleri tarafından paylaşılan değerleri temsil etmesinin yanı sıra o işletmenin yenilikçi, detaycı, risk alıcı, sonuç odaklı, insan odaklı, rekabetçi, durağan yada dinamik olmasına etki eden karakteristik özellikleri bünyesinde barındırmaktadır (Robbins ve Judge, 2008, s.248). Dinçer (2007, s.334) örgüt kültürünü “Örgüt üyelerinin düşünce davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlar” şeklinde tanımlamaktadır. Başaran (2008, s.396) ise örgüt kültürünü “Örgüt üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve işgörenlerce üretilen değer ve düzgülerin örüntüsü” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, işletme içinde belirli bir grubun dış çevre adaptasyonu yada iç çevre entegrasyonu gibi sorunlarla baş etmek için keşfettiği yada geliştirdiği temel önermelerden oluşmaktadır. İşletme için oluşturulan bu önermeler yeni üyelere karşılaşılan problemlerde doğru davranış biçimini algılama, düşünme ve hissetmenin yollarını öğretir (Schein, 1983, s.14).

Allaire ve Firsirotu (1984) örgüt kültürünün yönetim organizasyon literatüründe genelde iki farklı şekilde ele alındığını vurgulamaktadır. Bir görüş kültürü sosyal sistemin parçası olarak ele alırken, diğer görüş ise kavramsal bir ayrıma giderek kültürü bir fikirler sistemi olarak ele almaktadır. Biri kültür ve sosyal yapı arasında ahenk ve uyum konusuna ağırlık verirken, diğeri gözlemlenebilir olayların ardında yatan düşünsel sistemlere göre kültürü yorumlamaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu kültür sadece o işletme çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini ve rakiplerini belirlemez aynı zamanda bu kilit aktörler ile nasıl etkileşime girebileceğini de belirler (Barney, 1986, s.657).

Örgüt kültürü uyulması gereken kurallar ve değerleri belirtmesinin yanı sıra yanlış, gereksiz ve arzu edilmeyeni, izlenmemesi gereken ve başkaları tarafından önerildiği zaman karşı çıkılması gereken hedefler ile eylemleri de öngörmektedir (Can vd., 2006, s.428). Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir (Şimşek, 2002, s.336). Wilson (2010) örgüt kültürünün bir işletmenin tüm kültürünü yansıtmakta eksik kalabileceğini, farklı grupların farklı alt kültürler oluşturabileceğini, paydaşların, müşterilerin, teknolojideki değişimlerin, yöneticilerin bireysel takıntılarının da örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Yapılan tanımlamalarda bazı ortak özellikler ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerden oluşmakta, bu değerler (çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlar) bireyler tarafından olduğu gibi kabul edilmekte ve sembolik anlamlar taşımaktadır ki bu anlamlar örgüt içindeki bireylerin karşılıklı etkileşimi ile öğrenilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005, s.178-179). Hofstede ve diğerleri (1990) örgütsel kültür kavramı üzerinde tam bir fikir birliği olmamakla birlikte bütüncül olması, belli bir tarihsel sürece sahip olması, antropolojik kavramlar ile ilişkili olması, toplumsal yapısı, esnekliği ve zor değişen bir yapıda olması gibi özellikleri üzerinde fikir birliği olabileceğini belirtmektedir.

3.5. Örgütsel Kültür Düzeyleri ve Örgüt Kültürü Öğeleri

Bu başlık altında farklı araştırmacıların örgüt kültürü kavramını daha iyi anlayabilmek amacıyla ortaya koyduğu farklı kültür düzeyi modelleri incelenecek ve kültür modellerinin oluşumunda etki sahibi olan kültür öğeleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Örgüt kültürünü oluşturan öğeleri açıklamaya yönelik birçok araştırmacı farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Tanımında fikir birliğine varılamayan bu kavramın öğeleri üzerinde de tam

bir fikir birliği bulunmamakla birlikte birçok araştırmacı tarafından ortak kabul edilen bazı öğeler ön plana çıkmaktadır. Hikayeler ve efsaneler, semboller ve dil, ritüeller ve törenler, seremoniler, kahramanlar bu kapsamda ele alınacak ve kısaca açıklanacaktır.

3.5.1. Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler bir işletmenin gerek işletme içi gerek işletme dışındaki insanlara karşı iletişim kurmasında kullanılan en yaygın yöntemlerden biridir. İnsanların zihinlerinde kalıcı ve daha inandırıcı bir etki bırakmaktadır. Genellikle işletme patronu, kurucusu, krizden çıkma yolu bulan bir personel vb. hikayeler aktarılarak işletme değerlerinin ve normlarının benimsenmesi sağlanmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 2002).

3.5.2. Semboller ve Dil

Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları ve ticari ünvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir (Özkalp ve Kirel, 2005, s.213). McDonalds, Mercedes, Jaguar gibi markaların sembolleri müşterilerin aklında kalıcı etki bırakmış sembollere örnek olabilir. İşletme içindeki ve dışındaki kişilere “biz kimiz?” sorusunu yanıtlayan, kurumun olaylara ve durumlara bakış açısını sözcük ve deneyimler o işletmenin dilini oluşturmaktadır. Kurumun müşterilerini - misafirlerimiz- olarak tanımlaması, Şirket ismini veya işletme içindeki bazı süreçleri akrostiş yöntemi ile sadece işletme içindeki insanların anlayabileceği şekilde düzenlemesi o işletme kültürünü zenginleştirmektedir (Genç, 2013, s.552).

3.5.3. Ritüeller ve Törenler

Günlük, haftalık veya belli dönemlerde, kurallarına uygun olarak kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik gerçekleştirilen aktivitelerdir. Bayrak törenleri, özel günlerin kutlanması, işletmenin kuruluşunu kutlama, Şirket piknikleri ve partileri düzenleme gibi aktiviteler işletmenin çalışanları arasındaki bağların ve işletmeye olan bağlılıklarının güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Başaran, 2008).

3.5.4. Seremoniler

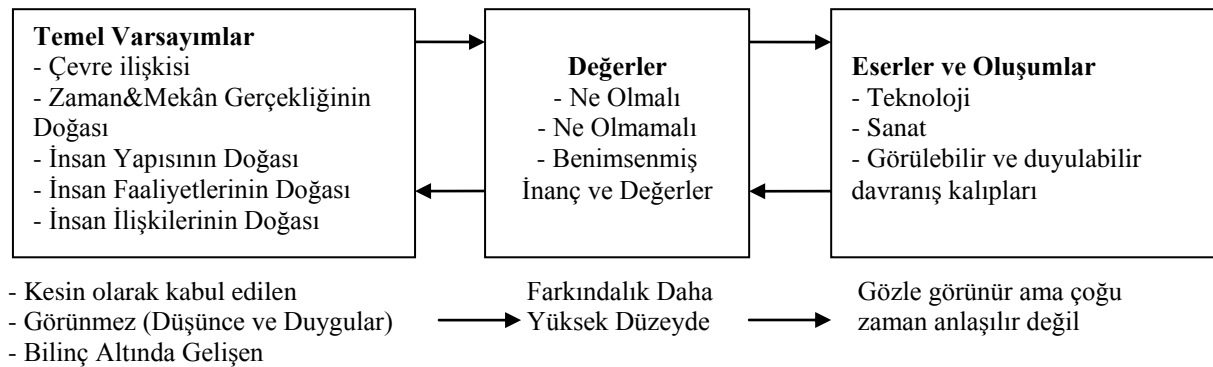
İşletmedeki faaliyetler sonucu başarılı olan bireylerin kutlanması veya başarısız olan insanları cezalandırmak amacı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Amerika’da faaliyet gösteren Wal-Mart Őirketi gerek işletme kültürünün büyüklüğünü göstermek gerek başarılı çalışanlarını

ödüllendirmek için 15000 kişinin katıldığı, önemli konuşmacıların moral konuşmaları ve sanatçıların performansları ile eşsiz işletme seremonileri sergileyerek çalışanlarının işletmelerine olan bağlılığını artırmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 2002).

3.5.5. Kahramanlar

Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde her bireyin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Özkalp ve Kirel, 2005, s.212). Kentucky Fried Chicken (KFC) şirketinin kahramanı ve kurucusu Harland Sanders'ın inancı ve sebatı şirket çalışanları için bir rol model olarak aktarılmaktadır.

Yukarıda belirtilen örgüt kültürünün öğeleri aynı zamanda örgüt kültürü düzeylerinin her bir basamağında karşımıza çıkan önemli elemanlardır. Bu aşamada örgütsel kültür düzeylerinin paylaşılması örgüt içinde kültürün nasıl yayıldığına yönelik fikir sahibi olmamızda yardımcı olacaktır. İlk olarak Schein'in (1984) modeli ele alınacak, daha sonra Hatch (1993) ve Hall'ın (1976) modelleri değerlendirilecektir. Kültür düzeyleri konusunda Schein'in modeli temel teşkil etmekte ve kendisinden sonraki araştırmacılara ışık tutmaktadır.

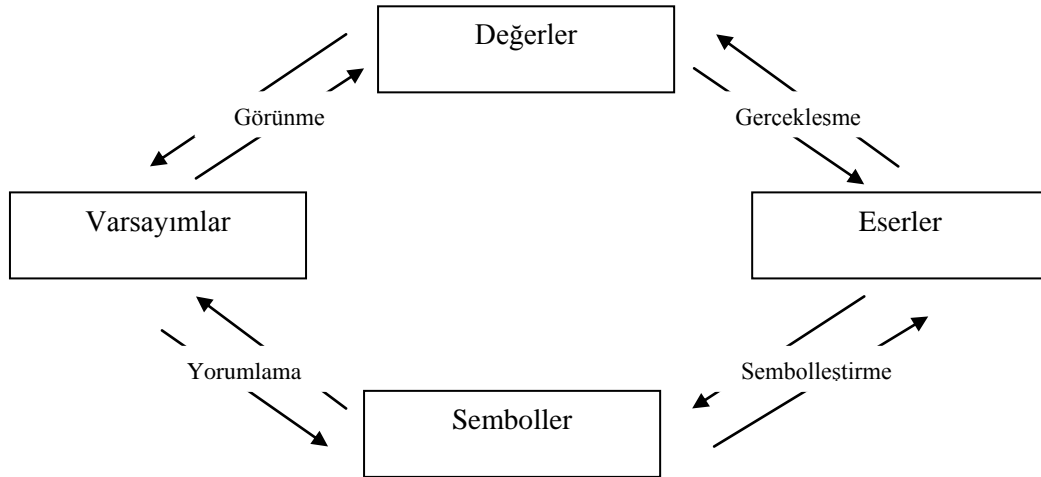


Şekil 3.1. Kültür Seviyeleri ve Birbirleri ile Etkileşimi

Kaynak: Schein, 1984, s.4

Schein (1984) kültürü üç farklı düzeyde ele almaktadır. Bunlar sırasıyla eserler, değerler ve temel varsayımlar olarak sıralanmaktadır. Bu düzeylerin her biri birbirini tamamlamakta ve birbirleri ile etkileşim halindedir. Bir kişi bir işletmeye girdiğinde ilk olarak o işletmenin eserlerini (çalışanların elbise türleri, duygusal yoğunluğu, nasıl koktuğu, işletme arşivleri, ürünleri, yıllık raporları vb.) gözlemlene imkanı bulmaktadır. Bu eserler elle tutulabilir, belirli olmakla birlikte dışarıdaki bir bireye anlaşılması zor gelebilmektedir. İşletme

hikayelerine, efsanelerine ve sembollerine dışarıdan gelen biri yanlış anlamlar yükleyebilir. İlk aşamada karşılaşılan eserleri doğru anlayabilmek için bunların altında yatan temel varsayımların öğrenilmesi gerekmektedir. Bu temel varsayımlara yoğun bir gözlem ve işletme çalışanları arasında geçirilen zaman içinde ulaşılması mümkündür (Schein, 1990).

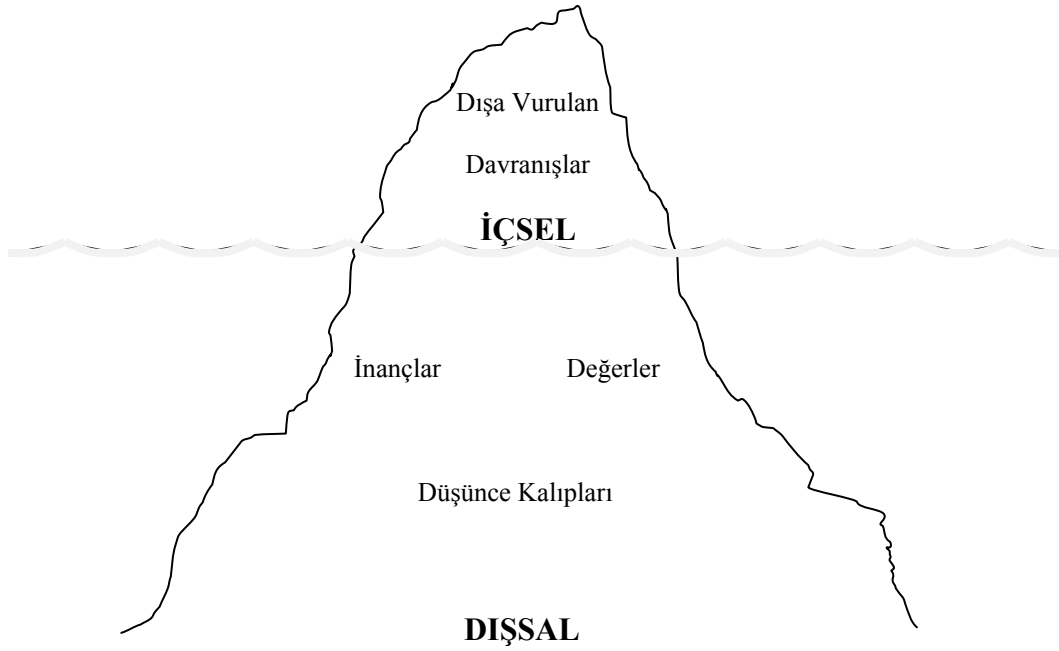


Şekil 3.2. Kültürel Dinamikler Modeli

Kaynak: Hatch, 1993, s.660.

Örgüt kültürü düzeylerini farklı bir bakış açısı ile ele alan Hatch (1993), Schein'in (1984) modelini temel almış olmakla birlikte sürece "semboller" başlığı altında yeni bir öge eklemiş ve ilişkilerin iki yönlü olarak çalıştığını belirtmiştir.

Görünme sürecinde çalışanların zihinlerindeki varsayımlar açığa çıkmakta ve değer haline gelmektedir. İkinci süreç olan gerçekleşme sürecinde ise değerler törenler, ritüeller, hikayeler, efsaneler vb. gibi eserlere dönüştürülebilmektedir. Üçüncü süreç olan sembolleştirme sürecinde bir önceki süreçte somut olarak ön plana çıkan nesnelere, kelimelere ve eylemlere sembolleştirilerek ve sembolik birer anlam kazandırılmaktadır. Son süreç olan yorumlama sürecinde ise oluşturulan semboller anlamlar anlaşılmasına çalışılmakta ve bu sembollere yeni anlamlar eklenmektedir (Aydın, 2003; Hatch ve Schultz, 1997). Sonuç olarak Hatch (1993) yeni bir boyut olan semboller boyutunu hayata geçirmiş ve süreçlerin birbirine bağlandığı yeni bir model oluşturmuştur.



Şekil 3.3. Hall'ın Kültürel Buzdağı Modeli

Kaynak: Hall, 1976.

Diğer bir model ise Hall'ın (1976) kültürel buzdağı modelidir. Kültürü bir buzdağına benzeten Hall, kültürün içsel kısmında (görünen yüzünde) eserlerin ve davranışların (sözlü ve yazılı) olduğunu belirtmektedir. Ancak kültürün oluşumunda önemli etkileri bulunan temel inançlar, değerler ve düşünce kalıpları gibi öğeler buzdağının derinlerinde yer almaktadır. Yüzeydeki eserlerin doğru yorumlanması için, bunları tetikleyen biliş ve inançların doğru algılanması ve yorumlanması çok önemlidir. Aksi takdirde birçok işletmenin sahip olduğu kültür birbirine benzeşik olarak algılanacak ve farklılıklar ortaya konulamayacaktır (Sæle, 2007).

Örgüt kültürünün sahip olduğu öğeler ve bu öğelerin gerek işletme içinden gerek işletme dışından nasıl algılandığına yönelik süreci ortaya koyan örgüt kültürü düzeyleri konularına değindikten sonra ilerleyen bölümde örgüt kültürü kapsamında ortaya konulan modeller açıklanmaya çalışılacaktır.

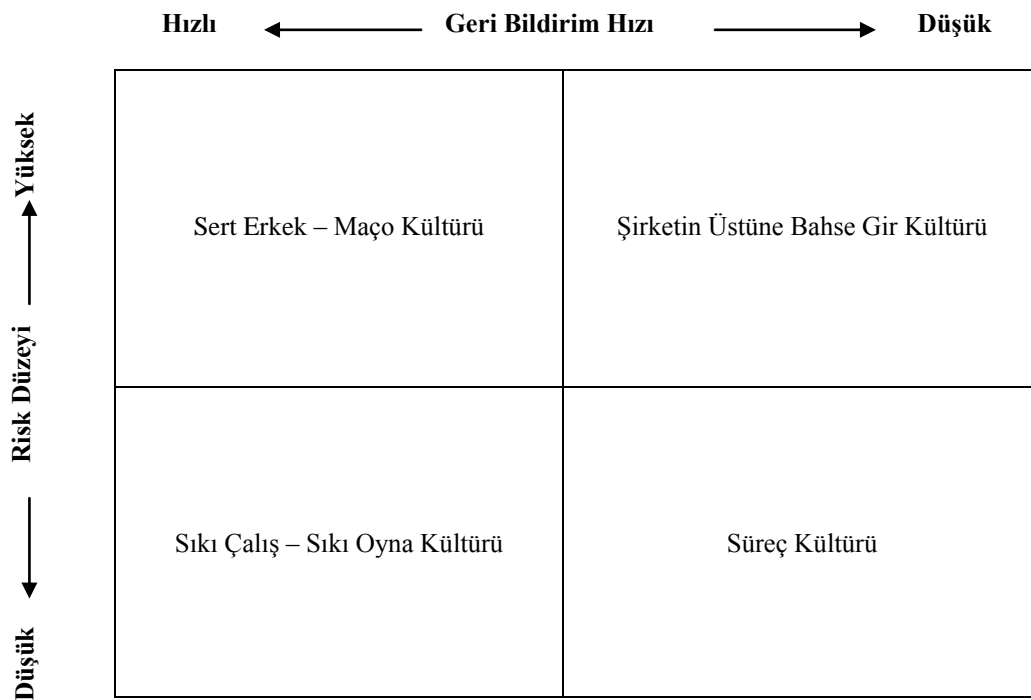
3.6. Örgüt Kültürü Modelleri

İşletmeler pazar, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere uyum sağlamak adına yeni örgüt tasarımları ve yönetim yaklaşımları arayışlarına girmişlerdir. Bu aşamada kültür, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir

kavramsal çerçeveyi ortaya koymaktadır (Ergün, 2007, s.267). Örgüt kültürü kapsamında farklı araştırmacılar tarafından birçok model geliştirilmiştir. Karmaşık bir yapıya sahip örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılması açısından modellerin faydası göz ardı edilemez. Araştırmanın bu kısmında örgüt kültürüne yönelik geliştirilen modellerin bazılarına yer verilecektir.

3.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy'nin, örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizlik derecesi ve geribildirim hızını esas alarak yaptıkları sınıflandırmaya göre; örgüt kültürü tipleri sert erkek-maço kültürü, süreç kültürü, sıkı çalış-sıkı oyna kültürü ve şirketin üstüne bahse gir kültürü olarak dört başlık altında toplanmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012, s.54).



Şekil 3.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Deal ve Kennedy, 1982'den aktaran Sweeney ve McFarlin, 2002, s.352.

Sert erkek-maço kültürü, karar almada çevresel belirsizliğin ve risk oranının yüksek, geri bildirim ise hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkar. Risk yüksek olduğu için karar organları aldıkları kararların doğruluk derecesi hakkında kısa sürede bilgi sahibi olurlar. Bu kültür karakterine sahip örgütlerde girişimcilik, cesaret ve başarılar ön plandadır. Bu tür kültür,

büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve sinema gibi işlerle uğraşan örgütlerde görülür (Kalkan, 2013, s.41-42).

Sıkı çalış-sıkı oyna kültürü, çevresel belirsizliğin ve risk oranının düşük, geri bildirim sürecinin ise hızlı işlediği bir kültür türüdür. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeydedir. Bu kültürde takım çalışması önemli olup bilgisayar şirketleri ve büyük şirketlerin satış birimlerinde görülebilir (Kaya, 2007, s.41).

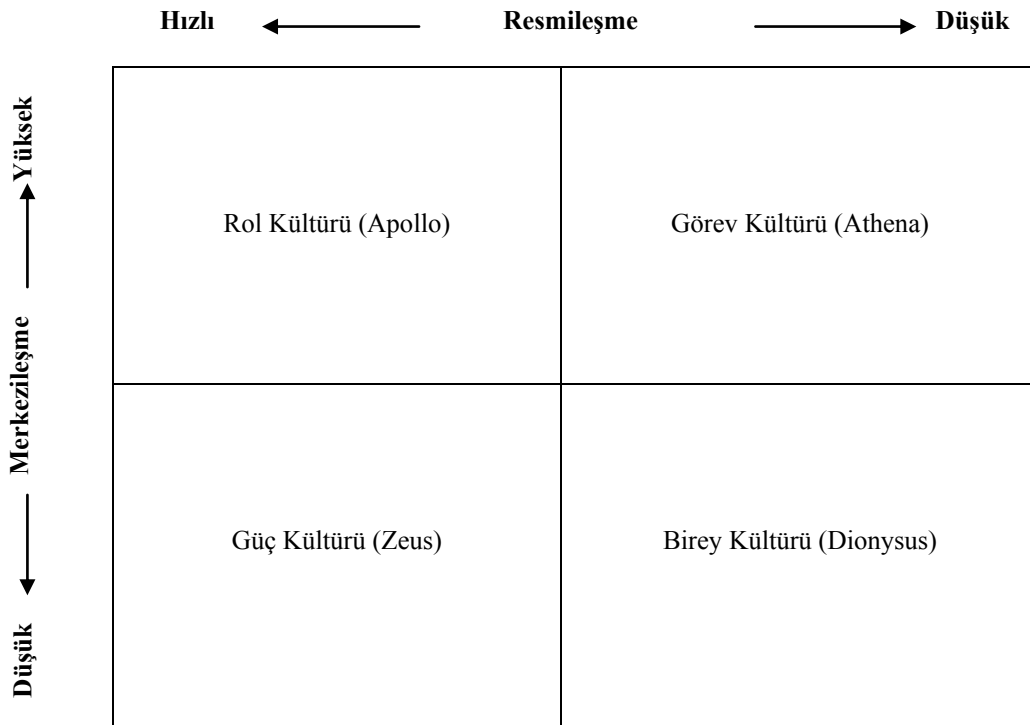
Şirketin üstüne bahse gir kültüründe geri bildirim hızı düşük, çevresel belirsizlik ve risk oranı yüksektir. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay ve AR-GE endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir (Aykanat, 2010, s.96).

Son kültür türü olan süreç kültüründe ise risk düzeyi düşük ancak geri bildirim hızı yüksektir. Bu kültür tipinde çalışanlar işin sonucunu ölçmekten çok işletmenin belirttiği kurallar dairesinde işi bitirmeye odaklanmıştır. İşletme içinde genel olarak bürokratik bir ortam ağırlıktadır (Gray, 1998, s.8).

3.6.2. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Bu model örgüt kültürünü; çalışanların değerlerini, düşüncelerini ve davranışlarını şekillendiren kurallar sistemi olarak tanımlamaktadır. Handy, sınıflamasını yaparken Yunan mitolojisindeki tanrı adlarını kullanarak; Güç (Zeus) Kültürü, Rol (Apollo) Kültürü, Görev (Athena) Kültürü ve Birey (Dionysus) Kültürü olarak dört başlık altında toplamıştır (Nacar, 2012, s.18).

Güç Kültürü; güç ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Egemenlik ve çıkar temeline dayalıdır ve örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Temel özelliği, sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır ve daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilir (Uzkurt ve Şen, 2012, s.29).



Şekil 3.5. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Boonstra, 2013.

Rol kültüründe vurgu hiyerarşik yapıya ve görev uyumluluğuna yöneliktir. Bu kültür tipinde roller ve görevler açık bir şekilde tanımlanmış ve üst yönetim tarafından koordine edilmektedir. Otorite çalışanın şirketteki rolüne yada pozisyonuna bağlı olarak kullanılır. Gücün kaynağı olarak kişinin makamı görülür ve işe göre adam seçilir (Joiner, 2001).

Görev kültürü ağ şeklinde tanımlanan problem çözmeye odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Örgütsel sistemin farklı bölümlerinden çeşitli kaynakları spesifik bir problemi ortadan kaldırmaya yönelik bir araya getirir. Bu kültürde bireyden çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Dolayısı ile süreçler, roller, yapılar tamamı ile örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik şekillendirilir (Bako, 2010, s.153).

Birey kültürü, örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilir. Bu kültürde görev kültürünün tersine öncelikler, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012, s.29).

3.6.3. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede (1993) her milletin kendine has kültürü olduğu gibi işletmelerinde kendilerine ait kültürel özelliklere sahip olabileceğini belirtmektedir. Yönetim teorilerinin disiplinlerarası bir yapıya sahip olduğunu ancak milli sınırlar aşıldığında daha karmaşık bir yapıya büründüğünü belirtmektedir.

Örgütlerin sahip olduğu karmaşık kültürel yapıyı anlamak adına Hofstede iki kutuplu altı boyut ortaya koymuştur. Bu boyutlar süreç odaklı-sonuç odaklı, çalışan odaklı-iş odaklı, sınırlı-profesyonel, açık sistem-kapalı sistem, rahat iş disiplini-sıkı iş disiplini, iç odaklı-dış odaklı şeklinde sıralanmaktadır.

Süreç odaklı kültürlerde insanlar risklerden kaçınıcı ve işleri konusunda sınırlı bir çaba harcıyıcı bir görünüm ortaya koyarlar ki her gün birbirine benzer süreçler halinde devam eder. Sonuç odaklı kültürlerde ise insanlar alışılmadık durumlarda dahi kendilerini rahat hissederler ve amacı gerçekleştirmeye yönelik maksimum çaba gösterirler ki bu kültür tipinde bulunan bireyler için her yeni gün yeni bir zorluk olarak algılanmaktadır (Hofstede, 1998a).

Çalışan odaklı kültürlerde çalışanlar kişisel problemlerinin ve ihtiyaçlarının dikkate alındığını bilir, işletme çalışanın refahı için sorumlulukları yüklenir ve önemli kararlar grup yada komite olarak alınır. İş odaklı kültürlerde ise çalışanlar işin biran önce bitirilmesi adına güçlü bir baskı hisseder, işletmeyi sadece yaptığı işle ilgilenen ve çalışanlarının ihtiyaçlarına yönelik sorumlulukları kabul etmeyen ve önemli kararların sadece üst yönetimdeki bireyler tarafından alındığı bir yapıya sahip olarak görür (Hofstede, 1998b).

Bu boyut çalışanların mesleklerine nasıl yaklaştığını değerlendiren bir boyuttur. Sınırlı kültürlerde çalışanlar kendilerini tanımlarken çalıştıkları şirkete vurgu yaparken, profesyonel kültürde çalışanlar yaptıkları işle kendilerini tanımlamaktadır. Sınırlı kültürlerde bireyler işyerindeki normlarını ailevi ve sosyal hayatlarına da taşıırken, profesyonel kültürlerde birey özel hayatını iş hayatının müdahale etmesine izin vermez. Sınırlı kültürlerde işe alımlarda sosyal ve aile yaşamı dikkate alınırken, profesyonel kültürlerde bireyin becerileri dikkate alınmaktadır (Cabrera vd., 2001, s.248).

Açık sistem kültürüne sahip işletme çalışanları örgütlerini yeni gelenlere ve dışarıdan gelenlere açık bir örgüt olarak kabul ederek, yeni gelenlerin çok kolay ve kısa sürede işletmeye uyum sağlayacaklarını düşünmektedir. Kapalı sistem kültürlerindeki bireyler ise işletmelerini içine kapalı ve gizemli olarak algılar işletmeye yeni gelecek olanların uyum sürecinin çok uzun zaman alacağına inanırlar (Hofstede, 1990).

İş disiplinine yönelik beşinci boyut içsel yapılanma, kontrol ve disipline yöneliktir. Rahat iş disiplinine sahip işletmeler gevşek bir yapı ortaya koymakta, tahmin edilebilirlik düzeyi düşük, az düzeyde kontrol ve disiplin vardır ve doğaçlamaya ve sürprizlere oldukça açıktır. Sıkı iş disiplinine sahip işletmeler ise çalışanlar maliyet bilinçli olarak faaliyet gösterir, işlerinde dakikliğe önem verir ve işlerini ciddiye alırlar (Hofstede, 1998a).

İç odaklı işletmelerin temel noktası örgütsel prosedürlerin (etik, güvenilirlik, standartlar) ne olursa olsun doğru bir şekilde takip edilmesidir. Dış odaklı işletmelerde ise temel vurgu müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu tür işletmelerde sonuçlar prosedürlerden ve etik kaygılardan daha önemlidir (Hofstede, 1998b).

3.6.4. Parsons ve AGIL Modeli

Parsons örgüt kültürü konusunu değerler penceresinden ele almıştır. Modelinde her sosyal sistemde olduğu gibi, işletme sistemi içinde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmektedir. Modeldeki boyutların baş harfleri (Adaptation-Uyum, Goal Attainment-Amaç Edinme, Integration-Bütünleşme, Legitimacy-Meşruluk) modelin ismini oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005, s.186).

Uyum kısmında işletme sosyal bir sistem olarak çevresini tanımalı, değişkenleri anlamaya çalışmalı ve uyum göstermeye başlamalıdır. Amaca ulaşma kısmında sistem amaçlarına erişmek için sistemin kaynak ve enerjilerini seferber etmek ve bunlar arasındaki öncelikleri belirlemek gerekmektedir. Bütünleşme aşamasında işletme sosyal sistem içinde ilişki içinde olduğu diğer parçaları tanımalı ve bir araya getirmelidir. Son aşama olan meşruluk aşamasında ise işletme yaşadığı çevre içinde varlığını devam ettirmek için toplum tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005, s.187; Cengiz ve Kul, 2008).

3.6.5. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Ouchi'nin ortaya koyduğu Z teorisi ikinci dünya savaşı sonrası Japonya'daki verimlilik seviyesini ABD'ye göre dört kat artırmış ve büyük bir gelişme sağlanmıştır. Bu başarının elde edilmesinde sadece teorinin değil o ülkenin kültürü yapısı ve normları da etkili olmuştur (Genç, 2005, s.82).

Ouchi'nin ortaya koyduğu bu başarılı modelin arkasında başlıca yedi husus bulunmaktadır. Bu hususlar tablo 3.1'de detaylıca ortaya konulmuştur.

Tablo 3.1. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli Bileşenleri

Z Modeli Bileşenleri	Açıklaması
Ömür Boyu İstihdam	Bireylerin çalışmaya başladıkları işletmede hayatları boyunca istihdam edilmeleri ve yaşam ile işin bütünleşmesi hedeflenmektedir.
Yavaş Değerleme ve terfi	İşletmeye dahil olan bir çalışanın uzun bir süre aynı mevkide çalışmaya devam etmesi ve yıllar içindeki gelişimi dikkate alınarak terfi edilmesi düşüncesine dayanmaktadır.
Uzmanlaşmayan Kariyer	Çalışanın tek bir işte uzmanlaşmadan işletmenin farklı departmanlarında istihdam edilerek, işletmenin bütünü hakkında tecrübe sahibi olması amaçlanmaktadır.
Müşterek Karar Verme	Karar alma sürecinde işletmedeki tüm çalışanların katılımını ve fikirlerini açık bir şekilde beyan etmeleri anlamına gelmektedir.
Müşterek Sorumluluk	Müşterek karar alma sonucunda ortaya çıkacak sorumluluğun ekip halinde üstlenilmesi anlamına gelmektedir ve çalışanların fikir paylaşımlarını destekleyici bir faaliyettir.
Örtülü Kontrol Mekanizmaları	Çalışanların bir arada buldukları, bir arada karar verdikleri ve sorumluluklarını birlikte yükledikleri bir iş ortamında açık bir kontrol mekanizmaya ihtiyaç duyulmadığı, herkesin birbirini örtülü bir şekilde denetlediği bir sisteme işaret etmektedir.
Bütünlük	Bireylerin hayatında önemli yeri bulunan aile yaşantısı, sosyal yaşamı, eğitimi vb. gibi konuların hepsinin işletme dahilinde karşılanması, bireyin işletmeyi ailesinin bir parçası olarak bakması ve ömrünün tamamını bu işletme içinde geçirmesi düşüncesine dayalıdır.

Kaynak: Aydoğan, 2004; Ouchi ve Jaeger, 1978; Şimşek, 2002, Ouchi ve Price, 1978.

Ouchi'nin bu modeli ben merkezli Amerikan yönetim anlayışına karşılık olarak bir milletin kültürel bağları ile o ülkenin yönetim biçimi arasındaki bağları derinlemesine ele alması ve alternatif bir örgüt kültürü koyması açısından literatürde önemli bir yere sahiptir.

3.6.6. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann çalışanların işyerindeki gündelik işlerinde sahip oldukları kültüre yönelik ipuçlarının rahatlıkla görülebileceğini, böylelikle kültürün dolaylı yollardan örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkacağını belirtmektedir. Örgüt içindeki iletişim, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini etkilediği açıktır (Aykanat, 2010, s.103). Kilmann buna göre örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi olmak üzere iki başlıkta ele almıştır.

Bürokratik kültür, hiyerarşik yapının hakim olduğu, merkezi yönetimin söz konusu olduğu, iş tanımları, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği, denetimin etkin olduğu, olgunlaşmış ve uyguladıkları yöntemlerden kolay kolay vazgeçmeyen bir kültür yapısını ifade ederken, yenilikçi kültür ise bürokratik kültürün aksine hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışan, girişimci ve değişimci liderleri bünyesinde barındıran, yeniliği başarıya ulaşmak için kullanmaktan çekinmeyen, işletme içinde bürokratik engellerin ortadan

kaldırıldığı bir işletme kültürünü temsil etmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008, s.352'den aktaran Kalkan, 2013, s.54).

3.6.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow, işletmelerin ürün ve pazar alanlarını, yapılarını, süreçlerini belirlemeleri ve bu alanlarda rekabet avantajı kazanabilmeleri için kapsamlı bir temele dayalı alternatif yollar geliştirmişlerdir (Slater ve Olson, 2009). Miles ve Snow organizasyonlar için, belirsizlik ortamında kullanabilecekleri 4 farklı kültür tipi ortaya koymuştur. Bunlar arayışçı (yenilikçi ve keşifçi), savunmacı (dar ve odaklanmış), tepkici (çevresel işaretleri dikkate alan) ve analizci (arayışçı ve savunmacı karışımı) şeklindedir (Andrews vd., 2008). Bu kültür tiplerini kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz (Miles vd., 1978; Taşgit, 2008, s.24; McLaren vd., 2004; Şentürk, 2010):

Arayışçı: Bu kültüre sahip örgütler pazarda ortaya çıkacak yeni fırsatları değerlendirme ve yeni ürün ağını genişletmeye yönelik çaba harcarlar. ARGE çalışmalarına ve yaratıcı zekaya yatırım yapar, süreçlerini esnek tutar, denetimi düşük tutar ve operasyonel verimliliğe önem verir.

Savunmacı: Bu kültüre sahip örgütler sınırlı ve çeşitliliği az bir ürün yapısı ve politikasıyla, pazarın dar bir bölümünde varlığını korumak için çabalarlar. Agresif bir tavır sergiler, mekanik örgütsel bir yapıya sahiptir ve yüksek maliyet verimliliğine oranla az teknoloji ile faaliyetlerini sürdürür.

Analizci: Bu kültüre sahip örgütler potansiyel pazardaki ürün ve uygulamaları analiz etmek ve benzerlerini yapmaya yönelik faaliyet gösterirler. Geniş matriks bir örgüt yapısına sahip olup, esneklik ve verimlilik için süreçleri teknolojik yenilikler ile desteklerler.

Tepkici: Bu kültüre sahip örgütler tutarlı bir stratejik planının ve uygun bir rekabet aracının olmamasından kaynaklanan çözümsüzlük nedeniyle tepkisel bir süreç takip eder. Acil pazar taleplerine hızlı ve uygun cevap vermeyi amaçlar, süreçlerini projelerine göre uyumlaştırır, uzun dönemli planlamaya önem vermez, rekabetçi çevre ile uyuşmayan bir yapıyı benimser.

3.6.8. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron'un ortaya koyduğu "rekabetçi değerler" yaklaşımı yöneticilere örgüt kültürünü anlamaları, ölçmeleri ve değiştirebilmeleri için pratik bir yol sunmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008). Birbirine zıt değerlerin iki temel eksen üzerine oturtulduğu bu modelde, bir eksen işletmenin esnek, değişime açık yada tam tersi olarak kontrole, istikrara, değişime

kapalı olmaya odaklanıp odaklanmadığını değerlendirmektedir. Diğer ekseninde ise işletmenin öncelikli olarak içsel dinamiklere ve çalışanlarına mı değer verdiğini yoksa dış çevre faktörleri, müşterileri ve paydaşlarına mı değer verdiğine odaklanmaktadır (Greenberg ve Baron, 2008, s.549). Quinn ve Rohrbaugh (1983) üçüncü bir boyut olarak merkezden uzak bir eksen daha olduğunu belirtmekte, bu eksenin ise arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşma derecesini ifade ettiğini belirtmektedir. Quinn ve diğerleri (1991) ortaya konulan modelde değerlerin çatışmasını veya rekabetini şu şekilde dile getirmektedir;

“İşletmemizin uyumlu ve esnek olmasını isteriz ama aynı zamanda kontrol edilebilir ve istikrarlı olmasını da isteriz. İşletmemizin büyümesini, yeni kaynaklar edinmeyi ve dış çevre desteği isterken, sıkı bir bilgi yönetimi ve resmi bir iletişim sistemi de isteriz. İnsan kaynaklarına verilen değer konusuna vurgu yaparken aynı zamanda planlama ve hedef belirleme konularına da vurgu yaparız. Rekabetçi değerler modeli gerçek yaşamdaki zıt değerleri ortaya koymakta, dört farklı örgüt kültürünü birbirinden ayırt etmekle birlikte, bir işletmenin aynı zamanda her birinden bir parça sahibi olabileceğini de bizlere göstermektedir (s.217).”

Bu modelde öncelikle değer temelli olarak ortaya konulan kültüre dayalı tipolojilerden öte işletmenin verimliliğini artırmaya yönelik bir şeyler geliştirmek hedeflenmiştir. Daha sonra birçok araştırmacının bu modeli temel alması ile ortaya koyduğu liderlik ve kültür modelleri, çalışmanın kapsamını ve tanınırlılığını artırmıştır (Murat ve Açıkgöz, 2007).

İki eksenin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan dört farklı kültür türü, her kültürün kendine has itici özelliği, motive edici araçları ve elde ettiği sonuçları şekil 3.6’da paylaşılmıştır. Bu kültür türlerini detaylıca açıklamak araştırmanın modelinde kullanılması nedeniyle detaylıca açıklanması faydalı olacaktır.



Şekil 3.6. Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Tipolojisi

Kaynak: Cameron ve Freeman, 1991, s.29.

Hiyerarşi Kültürü: Bu örgüt kültürünün odak noktası içsel organizasyon ve temel vurgusu ise istikrardır. İşletme mevcut düzenin ve uygulamaların istikrarlı bir şekilde yürütülmesi amacıyla çalışanlarını güvenlik, emirler, kurallar ve düzenlemeler ile motive etmeye çalışmaktadır. Bu kültürdeki liderler tutucu ve tedbirli olmayı tercih eder, teknik meselelere özel bir ilgi gösterirler. Kültürün işletme içindeki tesiri kontrol mekanizmaları, istikrarın sürdürülmesi ve etkinlik faaliyetleri ile sürdürülemeye çalışılmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991, s.6). Ayrıca iş süreçlerinde aksama yaşamamak için ölçümleme, dokümantasyon ve bilgi yönetimine özel ilgi gösterilir (DiPadova ve Faerman, 1993).

Klan Kültürü: Bu kültürde çalışanlar paylaşımın yüksek olduğu, sıcakkanlı insanların bir arada bulunduğu geniş bir aile atmosferi içinde çalışırlar. Yöneticiler yada liderler bir danışman, aile reisi figürü şeklinde algılanır. İşletmeye bağlılığın yüksek olduğu, sadakatin ve geleneklerin çalışanları bir arada tuttuğu bir organizasyon yapısı hakimdir. Yüksek düzeyde moral ve bağlılığı sağlayacak uzun dönemli insan kaynakları gelişimine vurgu yapılmaktadır. Başarı, müşterilere karşı duyarlılık ve insan ilişkilerini temel alarak tanımlanmakta, takım çalışmasına, katılımcılığa ve fikir birliğine teşvikler vermektedir (Hoojberg ve Petrock, 1993, s.30). Bu tür kültüre sahip bir işletmede lider düşüncelerini çalışanları ile paylaşır, çatışmalı

durumlarda fikir birliği sağlanmasına önem verir, uzlaşma yollarını tartışır, çalışanlarının ihtiyaçlarının farkında olup onları dinler ve onlara adil davranır (Vilkinas ve Cartan, 2006).

Adokrazi Kültürü: Bu kültürde temel vurgu dış çevre koşullarına adaptasyonu sağlamak ve açık bir sistem olarak faaliyet göstermektir. Bu tür organizasyonlardaki liderler esnekliğe, büyümeye, yeniliğe, risk almaya ve yaratıcılığı yönelik stratejileri destekler ve değer verir (Kalliath vd., 1999, s.145). Dinamik, girişimci ve yeniliğe açık bir iş ortamının hüküm sürdüğü bu kültürde insanlar risk almaya teşvik edilir, yeni tecrübeler ve yenilikler insanları bir arada tutar. Bu kültürde başarı eşsiz ve yeni ürün ve hizmetler üretmek, ve sektörde liderliği sürdürmektir. Bireysel inisiyatifler ve özgürlük bu işletme türünde teşvik edilir (Dastmalchian vd., 2000).

Pazar (Piyasa) Kültürü: Bu kültüre sahip bir örgüt yüksek verimlilik ve ekonomik işlemler aracılığı ile başarılan rasyonel hedeflere ulaşmaya çalışır. Sonuç odaklı bir örgüt yapısının hüküm sürdüğü bu tür organizasyonlarda çalışanlar rekabete, gayrete, mükemmeliçliğe, agresifliğe ve bireysel inisiyatiflere değer verir (Igo ve Skitmore, 2006). Bu kültürde lider işletme performansı ve sonuçlarına odaklanır, kaynak dağılımında öncelikleri belirler ve işin bir an önce bitirilmesine önem verir (Hart ve Quinn, 1993). Ayrıca piyasa odaklı bir anlayışla stratejik analizlere ve stratejik liderlik özelliklerine değer verir (Panayotopoulou vd., 2003).

3.7. Örgüt Kültürü ve Etik Liderlik İlişkisi

Örgüt içinde etik bir iklim oluşmasında ve kararların etik düşünce yapısı kapsamında değerlendirilmesinde şüphesiz liderliğin önemli bir etkisi vardır. Ahlaki ve manevi değerleri çalışanlarına aktaran etik bir lider çalışanların örgütlerine duygusal bir bağ hissettiği bir örgüt kültürü oluşturabilir (Driscoll ve McKee, 2007). Sorgusuz sualsiz itaate dayalı bir yönetim anlayışı örgüt kültürüne zarar verirken işlerin nasıl yapılacağına belirtildiği adil bir iş dağılımının olduğu bir anlayış örgüt kültürünü zenginleştirmektedir (Trevino ve Brown, 2004). Liderin işletme içinde takındığı tavırlar ve sergilediği tutumlar ile bir rol model olarak elindeki gücü etik davranış kalıplarını benimsetme yönünde kullanması örgüt kültürünü güçlendirmektedir (Butts, 2008). Lider “etik” sıfatını taşıyorsa bile bir lider olarak çalışanların kendilerini güvende hissettiği, adaletin hüküm sürdüğü, karşılıklı saygının ön planda olduğu ve herkesin sorumlu olduğu işlerin belli olduğu bir çalışma ortamına sahip örgüt kültürünü oluşturmakla yükümlüdür (Fox vd., 2007). İşletme içinde yapılan planlamaların, alınan kararların ve performans değerlendirmelerinin etik bir çerçevede gerçekleştirilmesi liderin sorumluluğunda ve yönetiminde olan konulardır (Sims, 2000). Literatürün yanında uygulamalı çalışmalarda da (Toor ve Ofori, 2009; Shin, 2012; Veiseh vd., 2014) etik liderlik

davranışlarının örgüt çalışanlarının etik bir iş ortamı algısını desteklediği görülmektedir. Tütüncü ve Akgündüz (2012) araştırmaları sonucunda destekleyici ve katılımcı liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi kültür algısında da pozitif yönde bir artışa neden olduğunu vurgulamıştır. Schaubroeck ve diğerleri (2012) yaptıkları çalışmada Schein'ın Kültür Düzeyleri modeline göre etik liderliğin örgüt içindeki etkisini araştırmış ve üst düzey liderin paylaştığı etik değerlerin orta ve alt kademelerdeki yöneticileri de etkilediği ve bir rol model olarak tüm işletme içinde etik değerlerin kabullenilmesinde etki sahibi olduğunu belirtmektedir. Huhtala ve diğerlerinin (2013) yaptığı çalışmaya göre etik davranış sergileyen liderler içinde etik uygulamaların önemli bir yer tuttuğu kendi örgüt kültürlerini geliştirebilmektedir. Bu çalışmada ayrıca etik liderlerin yapılan işin sadece sonuçlarına odaklanmayıp, yapılan işin nasıl başarılı olduğunu da incelediği, güvenilir bir şekilde hareket ettiği, işletme çalışanları arasında örgüt değerlerine yönelik fikirlerini açıkça beyan etme fırsatı da sundukları belirtilmektedir. Güçlü etik normlar ve teşvikler ile karakterize edilmiş kültürler, etik olmayan davranışların sergilenmesini engelleyen bir yapı teşkil etmektedir (Shafer ve Simmons, 2011). Dört farklı ülke üzerinde yapılan diğer bir çalışma sonuçlarına göre ise etik liderliğin etkilerinin en çok hissedildiği ülkenin Karadağ olduğu tespit edilmiştir (Kolthoff vd., 2010). Bu çalışma sonucuna göre farklı kültürlerdeki liderlik anlayışının etik liderlik üzerinde de etkili olduğu ve neyin etik olduğu yönündeki algının da kültürden kültüre farklılaştığı sonucuna ulaşılabilir. Banerji ve Krishnan (2000) bir örgütün sahip olduğu kültürün o işletmedeki liderlik algısı ile etik değerlerin algısı arasında dengeleyici bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin çalışanları üzerinde daha fazla efor sarfetmeleri açısından etkili olduğu, daha fazla efor sarfeden çalışanların ise liderin rüşvet ve adam kayırma niyetini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

3.8. Diğer Değişkenler ve Etik Liderlik İlişkisi

Etik bir liderliğin oluşumunda etkisini değerlendirmeye yönelik bireylerin dini bağlamdaki içsel ve dışsal yönelimleri, aile çevresi, sosyal çevresi ve iş çevresi ile olan etkileşimleri de araştırma kapsamında ele alınan diğer değişkenlerdir.

3.8.1. Dini Yönelim ve Etik Liderlik İlişkisi

Din, insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal sistemdir. İnanç ise bireyin dünyasının yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur (Barutçugil, 2011, s.27). Din, toplumlara belli bir zihniyet kazandırma, toplumsal kontrol,

toplumu yeniden yapılandırma ve sembolik bütünleşmeyi sağlama gibi bir takım temel toplumsal fonksiyonları da üstlenmektedir (Keskin, 2004, s.18). İnsanın dünya-kurma girişiminde stratejik bir rol oynayan, kişinin kendi niteliği ve evrendeki yeri hakkında bütüncül bir bilgi şeması sunan din, özellikle gençlik döneminde benlik kimliğini oluşturma ve dünyayı anlamlandırma açısından önemli işlevler görmektedir (Taş, 2010, s.49). Küresel ahlaki sorunların temelinde kültürel ahlaki sorunlar, onların temelinde de kişisel, bireysel ahlaki sorunlar vardır. İnsanlık ve toplum son tahlilde bireylerden oluşmaktadır. Bu yüzden de, bireysel ahlaki erdemler konusu, ahlak felsefesi ve eğitiminin temelindeki hak ettiği yeri almalıdır (Yaran, 2005, s.49-50).

Maslow'un kendini gerçekleştiren insan modelinde yer alan "manevî ihtiyaçlar", insanın sadece "inanılması ve sadık olunması" öğütlendiği için değil; doğru ve gerçek olduğu için inanabileceği kendini adayabileceği değerler olarak tanımlanmakta ve insanın tam olabilmesini sağlayan temel ihtiyaçlar hiyerarşisine yerleştirilmektedir (Göcen, 2013, s.106). Kişinin dindar olup olmadığı ya da dine yönelim düzeyi ancak o kişinin dini tutum ve davranışlarından hareketle tespit edilebilir ki, dini tutumların kişiye özgü içsel ve psikolojik yönü bulunmaktadır (Coştu, 2009, s.122). Dini yönelim, insanın dinle ilgili psikolojik yönelimi, onun inanç dünyasıdır. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini yöneliminin göstergesidir (Kuzgun ve Sevim, 2004, s.18). Dini yönelimin "düşünce boyutu, kişinin Allah'a inancı ve bu inançtan kaynaklanan kabulleri; "davranış boyutu", inancı gereği yaptığı her türlü davranış, mesela namaz kılması, kiliseye gitmesi, oruç tutması, hacca gitmesi... gibi ameli hususlar ve "duygusal boyutu" da kişinin inanç ve amelleriyle ilgili psikolojik hali, Allah'tan başarı, korunma, cennet beklentisi veya bela, cezalandırılma ve cehennem endişesidir (Yavuz, 2006, s.222).

Allport ve Ross'a (1967) göre dini yönelim dışsal ve içsel olmak üzere iki temel kategoride tanımlanabilir. Dışsal dini yönelimi olan birey güçlü bir iç gruba üye olma, güvenlik sağlama, kendini doğrulama ve sosyal ilişkiler kurma (Genia ve Shaw, 1991), sosyal statü, korunma ve teselli elde etme veya ego koruma (Kahoe ve Meadov, 1981) amaçlarına hizmet etmek için dine yönelmektedir. Dışsal dini yönelimde birey yönünü Allah'a dönmekte ama kendi benliğinden vazgeçmemektedir (Allport ve Ross, 1967, s.434). İçsel dini yönelime sahip bireyler benimsedikleri inancı tam olarak izlemeye çabalar, inancının gereklerini içselleştirmek ve takip etmek için dini başlı başına bir amaç olarak ele alırlar. Ayrıca bu bireyler dini inançlarına bütünüyle bağlı olarak tanımlanır ve dinin etkisi yaşamlarının tüm yönlerinde görülebilir (Allport ve Ross, 1967, s.434; Cirhinlioğlu, 2010, s.1369-1370). İçsel yönelim daha çok benliğinden uzaklaşmış, inancı gereği Allah'a ve onun koyduğu kurallara

yönelen kişileri tanımlarken, dışsal yönelim ben merkezli, faydacı bir anlayışla dini inanca yönelen kişileri tanımlamaya çalışmaktadır. İçsel olarak dindar olanlar kişiler için kişisel inanç önem taşıırken, dışsal olarak dindar olan bireyler sosyal bağlamda kazanç yönüne de önem verirler (Cirhinlioğlu, 2006, s.20). Hunt ve King (1971) içsel ve dışsal dini yönelim algısının zıt kavramlar olarak algılanmaması gerektiğini belirtmekte, bu ayrımın konunun daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi için bir adım olarak algılanması gerektiğini belirtmektedir.

Kaya ve Aydın (2011) yaptıkları çalışma sonucunda din eğitimi almış olan bireylerin ahlaki olgunluk düzeylerinin almayanlara oranla daha yüksek olduğu ve dini inancın ahlaki olgunluğu olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Baker ve Gorsuch (1982) içsel dini yönelime sahip bireylerin sosyal davranışlarının daha uyumlu olduğunu, daha az paranoya, güvensizlik ve kaygı düzeyine sahip olduğunu belirtirken dışsal dini yönelime sahip bireylerde aksi özelliklerin görüldüğünü belirtmektedir. Bu çalışma sonuçlarına göre etik bir liderin içsel dini yöneliminin kuvvetli olması gerektiği sonucuna varılabilir. Göcen (2013) içsel dini yönelimin psikolojik iyi olmanın alt boyutları olan hayatın anlamı, kendini kabul etme, bireysel gelişim ve diğerleri ile olumlu ilişkiler ile pozitif yönde anlamlı ilişkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada etik bir liderin içsel dini yönelim düzeyinin psikolojik açıdan iyi olması açısından yüksek olması gerektiği savını desteklemektedir. Özbek ve Özer (2012) çalışmaları sonucunda bireylerin dindarlık düzeyi arttıkça idealist olma düzeylerinde de artış olduğu ve etik problemleri algılamada daha duyarlı olduklarını belirtmiştir. Özyer ve Azizoğlu (2010) bireylerin dine bağlılık düzeylerindeki artışın etik tutum gösterme düzeyine de pozitif yönde etki ettiğini belirtmiştir. Ayrıca bir yaratıcı güce inanan kişilerin inanamayanlara kıyasla etik tutumlarının daha belirgin olduğu belirtilmektedir.

Weaver ve Agle (2002) dindarlık düzeyinin etik davranışlar üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında etki düzeyinin tam olarak belirlenmesinin zor olduğunu, çünkü bireyin kendini inançlı biri olarak nasıl tanımladığı, nasıl bir role büründüğü ve nasıl motive olduğu sorularının tam olarak cevaplanmasının zor olduğu, farklı ölçeklerin konuya farklı şekillerde yanıtlar bulduklarına değinmektedir. Hejase ve diğerleri (2013) işletme içindeki iş etiği algısına yönelik tutumların bireyin inanç düzeyine göre farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Kennedy ve Lawton (1998) ise çalışmalarında etik dışı davranmaya istekli olma düzeyi ile dindarlık düzeyleri arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Clark ve Dawson'ın (1996) çalışmasına göre dini inanç bireyin kişisel olarak ahlaki karar alma süreçlerinde temel teşkil etmektedir. Wong'un (2008) çalışmasına göre uzun bir süre

belirli bir dini inanca sahip olan bireyler, kısa süreliyle kıyasla daha etik davranmaktadır. Ayrıca iş etiği ile dini inanç arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Şimşek (2004) çalışmasında çocuğa hangi konuda eğitim verilirse verilsin, çocuğun içinde bulunduğu gelişim özellikleri bilinmesi gerektiğini, çocuğa din ile ilgili konular anlatılırken de onun algı düzeyi ve hazır bulunuşluğunun dikkate alınması gerektiğini ve çocukların bedensel, zihinsel, duygusal, sosyal, törel ve dini gelişim özelliklerinin bilinmesi gerektiğini vurgulamıştır.

3.8.2. Aile Çevresi, İş Çevresi, Sosyal Çevre ve Etik Liderlik İlişkisi

Bireydeki ahlaki gelişim süreci birçok değişkenin etkisine maruz kalsa da şüphesiz bunlardan en etkili faktörlerden biri bireyin sahip olduğu aile yapısıdır. Çocukluktan ergenliğe, ergenlikten gençliğe ve gençlikten yetişkinliğe tüm süreçlerde ailenin dış çevreye karşı gösterilen tutum ve davranışların oluşmasında etkisi çok önemlidir. Ahlaki gelişim teorileri genel olarak bir bireyin ahlaki bir davranışının ailesinin değer sistemini anlamadan anlayamayacağını belirtmektedir (Edwards, 1975).

Ahlaki gelişim kuramlarına bakıldığında Dewey ahlak gelişimini bilişsel gelişime paralel olarak ele almış ve bireyin eğitimi ile ilişkili olduğunu savunmaktadır. Piaget de aynı Dewey gibi ahlaki gelişimi bilişsel süreç ile birlikte ele almış, 0-6 yaş döneminde çocuklarda kural kavramı olmadığından bu dönemde ahlakın söz konusu olmadığını, daha sonraki dönemlerde ahlakın söz konusu olduğunu savunmaktadır. Carol Gilligan'a göre, ahlak gelişiminde önemli olan Kohlberg'in belirttiği gibi bir sonraki gelişim düzeyine ulaşmak değil, ahlak sevgisini kazanmasıdır (MEB, 2013). Kohlberg bireylerin ahlaki gelişim süreçlerini her biri iki basamak olmak üzere toplam üç dönemde ele almaktadır (Kohlberg ve Hersh, 1977). Bu süreçleri Ekşi (2006, s.30) şu şekilde özetlemektedir:

İlk dönem (gelenek öncesi) birinci basamakta otoriteye uyum ve cezadan kaçınma akıl yürütmede belirleyici iken; ikinci basamakta karşılıklı değişim ve bireysel çıkarlar ön plana çıkmaktadır. İkinci dönem (geleneksel) üçüncü basamakta odak diğerleri ve kişilerarası ilişkiler üzerine, dördüncü basamakta toplumsal düzen belirleyicidir. Üçüncü dönem (gelenek ötesi) beşinci basamakta ise birey toplumsal düzeyi aşarak bireyi merkeze koyan toplumsal sözleşme ve sosyal fayda üzerinden ahlaki yargısını oluşturmaktadır. Altıncı basamakta ise adalet, saygı gibi evrensel ilkeler üzerine odaklanır.

Yukarıda adı geçen ahlaki gelişim kuramlarının hepsi şüphesiz ilk olarak bireyin çocukluk döneminde ailesi ve çevresi ile olan ilişkilerine ve bu dönemde edindiği ahlaki temellere

vurgu yapmaktadır. Dewey ahlaki temeli edindirmek için eğitime, Piaget hangi dönemin içinde olduğuna, Gilligan ahlak sevgisine ve Kohlberg ise sürece önem vermiştir.

Özyer ve Azizoglu'nun (2010) çalışma sonuçlarına göre bireylerin ebeveynlerinin eğitim durumu bireylerin etik tutumları üzerinde fark meydana getirmektedir.

Kohlberg'in ahlaki gelişim sürecine bağlı olarak liderlik türlerini değerlendirdiği çalışmasında Graham (1995, s.48) etik bir liderin göstermesi gereken davranışların özellikle gelenek ötesi dönemde ortaya çıktığını belirtmektedir. Ayrıca ahlaki düzeyi bu döneme ulaşmış olan bir liderin temel referanslarının adalet ve tüm paydaşların faydası olduğunu belirtmektedir.

Kapıkıran (2007) çalışması sonucunda kişisel ahlaki karakter düzeyleri yüksek olan bireylerin daha yüksek empatik eğilime sahip olduğunu belirtmektedir. Empatik eğilimde ise ailenin önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Nisan ve Kohlberg (1982) bireyleri Kohlberg'in ahlaki gelişim sürecine değerlendirdikleri çalışmalarında kırsal kesimde yaşayan bireylerin şehirde yaşayan bireylere göre daha yavaş gelişim gösterdiğini, ayrıca kırsal kesimde yaşayan bireylerin ahlaki değerlendirmelerini normlara ve faydacılığa dayalı olarak yaparken, şehirde yaşayan bireyler ise ahlaki değerlendirmelerini deontolojik ve mükemmeliyetçi gerekçelere dayandırmaktadır.

Sharie (1975) Kohlberg'in kuramına dayandırdığı çalışmasında bireyin geleneksel dönemde ahlaki gelişiminin ailesinin, içinde bulunduğu arkadaş grubunun ve milletinin ondan beklediklerine yönelik şekillendiğini ve bireyin bu gruplara olan sadakat düzeyinin de etkisi olduğunu belirtmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK KİŞİLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİNİ YÖNELİM VE ÇEVRESEL FAKTÖRLER: ANTALYA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Önceki bölümlerde, etik ve etik liderlik, yönetim ve yöneticilik, kişilik ve kişilikle ilgili kavramlar, kültür ve örgüt kültürü, içsel ve dışsal dini yönelim, aile çevresi, iş çevresi, sosyal çevresi, bireysel ve kurumsal özelliklerinin etik liderlik davranışları eğilimi ile ilişkisi hakkında literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere ve ilgili konularda gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verildi. Bu bölümde ise, yöneticilerin ortaya koyduğu etik liderlik davranışları eğilimleri belirlenen boyutlar altında keşfedilerek, kişilik boyutları, örgüt kültürü ve dini yönelim ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik araştırmanın; önemi ve amacı, evren ve örnekleme, kısıtları, veri toplama yöntemleri, modeli ve verilerin analizleri ile birlikte araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Yöntem

Araştırmamızda nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu bölümde araştırmanın önemi, amacı, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama araçları ve modeli konusunda bilgi verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırma, yönetim literatürünün güncel konularından biri olan liderlik konusunu etik (ahlaki) açıdan değerlendiren ve bu değerlendirmeyi etik açıdan birçok problemi bünyesinde barındıran turizm sektörünün en önemli yapı taşlarından biri olan otel işletmelerinde yapması açısından önem taşımaktadır. Liderlik davranışlarının etik boyutunu kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim, aile çevresi, iş çevresi, sosyal çevresi, bireysel ve kurumsal özellikler gibi değişkenler açısından ele alarak etik bir liderin gelişiminde önemli olan faktörleri ortaya çıkarmaya çalışması açısından da güncel yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca Türkçe ve yabancı literatürde varolan etik liderlik ölçeklerine yeni boyutlar eklemesi açısından da etik liderlik literatürünün gelişimine katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, bir liderin davranışlarını kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim, aile çevresi, iş çevresi, sosyal çevresi, bireysel ve kurumsal özellikler gibi değişkenler açısından ele alarak etik bir liderin gelişiminde önemli olan faktörleri ortaya çıkarmaktır.

4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri (Genel Müdür, Müdür Yardımcısı, Departman Müdürleri) oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğünden alınan 31.03.2013 tarihli rapora göre Antalya bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı 405 olarak görülmektedir. Evrenin tamamına ulaşılması amaçlanmış ve bu amaçla bölgelerde yetkili kuruluşlar ile iletişime geçilmiştir. Alanya bölgesinde ALTİD (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği), Manavgat bölgesinde MASTOB (Manavgat Side Turistik Otelciler Birliği), Serik bölgesinde BETÜYAB (Belek Turizm Yatırımcıları Ortak Girişimi) ve Antalya genelini kapsamı açısından evrenin tamamına ulaşmak amacı ile AKTOB (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği) ile iletişime geçilerek çalışmaya yönelik destek talep edilmiştir. İletişime geçilen kurumlardan ALTİD, AKTOB, BETÜYAB destek talebini kabul etmiş ve ölçeğin otellere ulaştırılması aşamasında mail aracılığı ile araştırma sürecine destekte bulunmuşlardır. Mart ayında başlayan veri toplama süreci 3 aylık süreç içinde Haziran ayı başı itibari ile 312 anket ile sonlandırılmıştır.

Evrenin tamamına ulaşmaya çalışılmış ancak bu amaca ulaşulamamıştır. Bu nedenle örneklem yoluna gidilmiştir. Öncelikle evreni temsil edecek örneklem sayısını tespit etmek amacıyla “ $n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$ ” formülü uygulanmıştır. Söz konusu formülde; N:Hedef kitledeki birey sayısını, n:Örnekleme girecek birey sayısını, p:İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı, q:İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı, t:Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer, d:Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.70).

Çalışmamızdaki hedef kitle sayısı (N) 4050 (her otelde en az 10 yönetici olduğu varsayımıyla), $p = 0.5$, $q = 0.5$, $\alpha = 0.05$ için teorik t değeri 1.96 ve örnekleme hatası 0.06 olarak alınmıştır. Alınan değerler formüldeki yerlerine koyulduğunda örneklem sayısı (n) 250 çıkmaktadır. Ulaşılan 312 anketin ortaya çıkan örneklem sayısını temsil edebilecek nitelikte olduğu görülmektedir. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş ve araştırmaya katılmak isteyen otellere anket çalışması uygulanmıştır.

Ayrıca Tabachnick’in pratik yöntemine göre faktör analizi yapabilmek için en az 300, Hair ve diğerlerine göre 100 ve üstü, Comrey ve Lee’nin çalışmasına atıf yapan kitaplarda ise

faktör analizi için 100 zayıf, 200 makul, 300 iyi, 500 çok iyi, 1000 ve üzeri mükemmel olarak nitelendirilmektedir (Williams vd., 2010: s.4). Bu bilgiler ışığında elde edilen 312 anketin araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından yeterli olduğu kabul edilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı yeni bir ölçek geliştirilmesi amacıyla soru havuzunun geniş tutulması sonucunda sektördeki yöneticilerin anketi cevaplandırmaya yanaşmamasıdır. Bununla birlikte Antalya bölgesindeki otel yöneticilerinin birçok alanda araştırma yapan araştırmacıların yoğun taleplerinde bunalmış olmaları da farklı bir kısıttır. Araştırmanın kapsadığı alandaki otellere ulaşmanın maliyetinin yüksek olmasının yanı sıra birçok otelin araştırmaya katılmayı direkt olarak reddetmesi veya belirli bir süre isteyip reddetmesi de araştırmanın gerçekleştirilmesinde karşılaşılan diğer zorluklardır. Turizm derneklerinin desteklerine rağmen otel yöneticilerinin bu gibi araştırmaları dikkate almamaları da ayrı bir kısıttır.

4.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri aşağıda ayrı ayrı ele alınacak olan değişik ölçekler yardımıyla toplanmıştır. Öncelikle katılımcılar ile ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla bireysel bilgi formu, katılımcıların kişilik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla John ve diğerlerinin (1991) oluşturduğu Sümer ve diğerleri (2005) tarafından Türkçeye çevrilen Beş Faktör Kişilik Ölçeği, katılımcıların ne tür bir örgüt ortamında çalıştığını tespit etmek amacıyla Erdem (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Deshpande ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği, Gorsuch ve Venable (1983) tarafından geliştirilen ve Gorsuch ve McPherson (1989) tarafından sadeleştirilen dini yönelim ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan ölçeklerde yaygın olarak karşılaşılan yöntem hatalarını önlemek için Podsakoff ve diğerleri (2003) tarafından ortaya konulan muhatabın gizliliğinin korunması, değerlendirilme endişesinin azaltılması, soruların dengeleyici bir sırada sorulması, anlaşılmayacak terimlerden kaçınılması, ifadelerin kısa ve açık olması, çift anlamlı ifadelerden kaçınılması gibi yordamsal çözümlerden faydalanılmıştır.

4.1.4.1. Bireysel Bilgi Formu

Ölçeğin bu kısmında katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, büyüdüğü yer, yaş, anne ve baba eğitim düzeyi, ailedeki fert sayısı, kardeş sayısı, toplam çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi, yönetici olarak çalışma süresi, günlük çalışma süresi, otelin sahip olduğu yıldız, otelin etik kodlara sahip olup olmaması ve çalışılan departman gibi bireysel bilgilerine yönelik sorular sorulmuştur. Bireysel bilgi formu yolu ile elde edilen verilerin araştırmanın değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermemesi açısından önemli verilerdir.

4.1.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Deshpande ve diğerlerinin (1993) kullandığı ölçeğin temelleri Cameron ve Freeman'ın (1991) çalışmasına dayanmaktadır. Deshpande ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilmiş 16 ifadeli ölçekte örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta (örgüt türü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurguları) ele alınmıştır. Dört boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi (klan, hiyerarşi, adokrasi ve pazar) ile ilişkilidir. Bu ölçekte katılımcıların örgütlerini tanımlamalarına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeyi okumaları ve genel olarak ifadelerin kendi örgütlerini ne kadar betimlediğini belirtmeleri istenmiştir.

Ölçeğin orijinalinde her bir boyuttaki dört ifadeden her biri farklı bir örgüt tipini tanımlamaktadır. Katılımcılardan kurumlarını yakından tanımlayan ifadelere daha fazla, kurumlarıyla az ilgili olan ifadelere daha az olmak üzere 100 puanı dört örgüt kültürü tipini temsil eden ifadelere dağıtmaları istenmiştir.

Biz çalışmamızda katılımcıların düşüncelerini 100'lük sistem üzerinden değil 5'li likert skalası üzerinden paylaşmalarını istedik. Araştırmadaki diğer değişkenlerinde beşli likertte olması, ilişkilerin ve ilişkiler sonucu ortaya çıkacak bulguların daha tutarlı ve sağlıklı olması açısından örgüt kültürü ölçeğinin beşli likert olarak kullanılması daha uygun görülmüştür.

Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek Boyutları	Örgüt Kültürü Tipi	Güvenilirlik Katsayısı
Örgüt Türü	Klan	.82
Örgütün Stratejik Vurguları	Pazar	.71
Liderlik	Hiyerarşi	.66
Örgüt Çalışanlarını Bir Arada Tutan Bağ	Adokrasi	.42

Kaynak: Deshpande ve diğerleri (1993).

Örgüt kültürü ölçeğinin boyutları ile ilgili detaylı bilgi literatür kısmında paylaşılması nedeni ile burada ölçeğin detaylarına inilmeyecektir. Ölçeğin orijinal hali Ek 3’de paylaşılmıştır. Deshpande ve diğerlerinin (1993) örgüt kültürü ölçeği ile ilgili elde ettikleri güvenilirlik katsayıları tablo 4.1’de paylaşılmıştır.

Ölçek Erdem (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve 256 hastane çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Erdem (2007) bu çalışmasında örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, klan ve adokrasi kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde; hiyerarşi ve pazar kültürünü ise negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Literatür kısmında ortaya konulan birçok model içinden Deshpande ve diğerlerinin (1993) ölçeği kullanılmıştır. Bu tercihin temel nedeni ölçeğin temel aldığı Cameron ve Freeman’ın (1991) modelinde bulunan esneklik – kontrol ve içsel odaklanma-dışsal konumlandırma eksenlerine yerleştirilen örgüt kültürü tiplerinin, örgüt içindeki etik yapıyı ortaya koymada daha etkili olabileceğini düşünmemizdir. Ayrıca bu modelde farklı örgüt kültürü tiplerinde lidere düşen farklı görevlere vurgu yapılması tercihimizde etki sahibidir.

4.1.4.3. Kişilik Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların sahip oldukları kişilik özelliklerini tespit etmek için öncelikle detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve araştırma için en uygun ölçeğe ulaşılmaya çalışılmıştır. Literatür taraması sonucunda 9 adet ölçeğe ulaşılmıştır. Bu ölçekler tablo 4.3’de paylaşılmıştır.

Tablo 4.2. Kişilik Ölçekleri

No.	Araştırmacılar	Yılı	Ölçek Adı	Boyutları	İfade Sayısı
1	John, O.P., Donahue, E.M., Kentle, R.L.	1991	Beş Faktör Kişilik Ölçeği	1.Duygusal Dengesizlik, 2.Dışadönüklük, 3.Geçimlilik, 4.Sorumluluk, 5.Açıklık	44
2	Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., Swann Jr., W.B.	2003	10 İfadeli Kişilik Envanteri	1.Nörotisizm, 2.Dışadönüklük, 3.Uyumluluk, 4.Sorumluluk, 5.Deneyime Açıklık	10
3	Saucier, G.	1994	40-Madde Mini İşaret Ölçeği	1.Duygusal Denge, 2.Dışadönüklük, 3.Geçimlilik, 4.Sorumluluk, 5.Açıklık	40
4	Goldberg, L.R., Johnson, J.A., Eber, H.W., Hogan, R., Ashton, M.C., Cloninger, C.R., Gough, H.G.	2006	Uluslararası Kişilik İfade Havuzu	1.Duygusal Denge, 2.Dışadönüklük, 3.Geçimlilik, 4.Sorumluluk, 5.Açıklık	100
5	Bacanlı, H., İlhan, T., Aslan, S.	2009	Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi	1.Duygusal Denge, 2.Dışadönüklük, 3.Deneyime Açıklık, 4. Yumuşak Başlılık, 5.Sorumluluk	40
6	Somer, O., Korkmaz, M., Tatar, A.	2002	Beş Faktör Kişilik Envanteri	1.Öz Denetim, 2.Gelişime Açıklık, 3.Yumuşak Başlılık, 4. Dışadönüklük, 5.Duygusal Denge	187
7	Demir, C.	2012	Beş Faktör Kişilik Özelliği Anketi	1. Dışadönük, 2.Uzlaşmacı, 3.Özdenetimli, 4.Nörotizm, 5.Deneyime Açıklık	25
8	Goldberg, L.R.	1992	Tek Kutuplu Beş Faktör İşaret Ölçeği	1.Dışadönüklük, 2. Uyumluluk, 3.Sorumluluk, 4.Duygusal Denge, 5.Zeka	100
9	McCrae, R.R. ve Costa Jr., P.T.	1987	Beş Faktör Ölçeği	1.Dışadönüklük, 2.Açıklık, 3.Nörotizm, 4.Uyumluluk, 5.Sorumluluk	80

Yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırma kapsamında kullanılması en uygun olan kişilik ölçeğinin John ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilen beş faktör ölçeği olduğuna karar verilmiştir. Ölçek tabloda belirtildiği üzere beş kişilik boyutundan ve 44 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki 8 ifade (1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36) dışadönüklük boyutunu, 9 ifade (2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42) uyumluluk boyutunu, 9 ifade (3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R) sorumluluk boyutunu, 8 ifade (4, 9R, 14, 19, 24R, 34R, 39) duygusal denge boyutunu ve 10 ifade (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44) açıklık boyutunu temsil etmektedir. İfadelerden bazıları ters kodlamaya sahiptir ki bunlar yukarıda belirtilmiştir. John ve diğerlerinin (1991) elde ettiği güvenilirlik katsayıları 0.79 ile 0.88 arasında değişmektedir ki bu da ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Ölçek Sümer ve diğerleri (2005) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve 1001 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada kullanılmıştır. Çalışması sonucunda her bir kişilik boyutunun güvenilirlik katsayıları 0.64 ile 0.77 arasında değişmektedir. Ayrıca beşli likert skalası kullanılmıştır.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik özellikle psikoloji alanında önemli sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Birçok araştırmacı kişiliğe yönelik ortaya konulan sıfat çiftlerini temel almış ve zıt kutuplar içinde bireyin hangi sığata daha yakın olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. Ancak bu çalışmalarda kullanılan ölçekler 300 ila 600 arasında ifadeyi bünyesinde barındırmaktadır. Araştırmamız kapsamında John ve diğerlerinin (1991) kişilik özellikleri ölçeğinin kullanılmasındaki en önemli etken, ölçeğin sahip olduğu ifade sayısının katılımcıyı sıkımayacak ve yanlış cevaplar vermesine mahal vermeyecek uzunlukta olmasıdır. Ayrıca katılımcı grup olan yöneticilerin kısıtlı bir zamana sahip olması ve araştırmada birçok değişkenin de bulunması göz önünde bulundurularak 44 ifadelik ölçek tercih edilmiştir.

4.1.4.4. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik ölçeğine yönelik yapılan literatür taraması sonucu on dokuz ölçeğe ulaşılmıştır. Gerek literatür taraması gerekse ölçeklerin incelenmesi neticesinde etik liderlik kavramına yönelik yeni boyutların ortaya koyulabileceği, etik liderlik kavramının daha kapsamlı şekilde ele alınması gerektiği düşünceleri göz önünde bulundurularak, ölçeğin araştırmacı tarafından geliştirilmesine karar verilmiştir. Öncelikle literatür taraması sonucu elde edilen ölçeklerin yapıları, boyutları, kimlere uygulandığı detaylıca incelenip araştırma kapsamında kullanılması düşünülen ifadelerden bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu ölçekler aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 4.3. İfade Havuzu Oluşturma Sırasında Yararlanılan Ölçekler

No	Araştırmacılar	Yılı	Ölçek Adı	Boyutları	İfade Sayısı
1	Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. and Prussia, G.E.	2013	Etik Liderlik Anketi	Tek Boyut	15
2	Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B.	2011	İşyerinde Etik Liderlik Anketi	1.İnsan Yönelimli, 2.Adillik, 3.Güç Paylaşımı, 4.Sürdürülebilirlik Endişesi, 5.Etik Rehberlik, 6.Rol Belirginliği, 7.Dürüstlük (Doğruluk)	38
3	Arnaud, A.U. ve Schminke, M.	2010	Etik İklim İndeksi	1.Ortak Ahlaki Duyarlılık – Ahlaki Bilinç Normları, 2.Ortak Ahlaki Duyarlılık – Empatik Kaygı Normları, 3.Ortak Ahlaki Yargı – Kendine Odaklı, 4.Ortak Ahlaki Duyarlılık – Başkalarına Odaklı, 5.Ortak Ahlaki Motivasyon, 6.Ortak Ahlaki Karakter	36
4	Forsyth, D.R. / Türkçesi: Yazıcı, A. ve Yazıcı S.	1980/2010	Etik Durum Ölçeği	1.İdealizm ve 2.Görecilik	20
5	Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B.	2009	Algılanan Etik Liderlik Davranışı Ölçeği	1.Algılanan Güçlendirme Davranışı, 2.Algılanan Dürüstlük ve Adalet	21
6	De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N.,	2008	Etik Liderlik Ölçeği	1.Ahlak ve Adalet, 2.Rol Açıklığı, 3.Güç Paylaşımı	17
7	Arıcıoğlu, M.A. ve Tutan, A.	2008	Etik Etkisini Geliştirme Modeli	1.Açık Organizasyon Değerleri, 2.Etik Stratejileri, Hedefleri ve Amaçları, 3.Etik Politikaları ve Prosedürleri, 4.Etiğe Dayalı Etkinin Ölçümü, 5.Etiğe Uygun Davranışları Ödüllendirmek, 6.Etiğe Dayalı Karar Seçimi İçin Kurallar, 7.Etik İklimini Belirlemek, 8.Etiğe Dayalı Davranışları Destekleyici Yapı, 9.Etiğe Dayalı Liderlik Uygulamaları, 10.Etiğe Dayalı Uygulamaların Etkisini Değerlendirmek, 11.Etik Eğitimi ve Oryantasyonu, 12.Çalışanların Kişilik Değerlerine Saygı	95
8	Şengün, M. ve Kaya, M.	2007	Ahlaki Olgunluk Ölçeği	Tek Boyut	66
9	Turhan, M.	2007	Etik Liderlik Roller	1.Etik İlkelere Uyma, 2.Etik İklemleri Çözme ve Etik Karar Verme, 3.Etik İklim Oluşturma, 4.Sosyal Sorumluluk, 5.Hizmete Dayalı Liderlik, 6.Güvene Dayalı Liderlik, 7.İlke Merkezli Liderlik	46
10	Yılmaz, E.	2005	Etik Liderlik Ölçeği	1.İklimsel Etik, 2.İletişimsel Etik, 3.Davranışsal Etik, 4.Karar Vermede Etik	44
11	Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A.	2005	Etik Liderlik Ölçeği	Tek Boyut	10
12	Khuntia, R. ve Suar, D.	2004	Etik Liderlik Ölçeği	1.Güçlendirme, 2.Güdü ve Karakter	22
13	Barlow, C.B., Jordan, M. ve Hendrix, W.H.	2003	Karakter Değerlendirme ve Derecelendirme Ölçeği	1.Doğruluk, 2.Dürüstlük, 3.Sadakat, 4.Kendini Düşünmeme, 5.Merhamet, 6.Yeterlik, 7.Saygı, 8.Adalet, 9.Sorumluluk ve Öz Disiplin, 10.Kesinlik, 11.Manevi Takdir, 12.Yardımseverlik	12
14	Craig, S.B. ve Custafson, S.B.	1998	Algılanan Lider Dürüstlüğü / Doğruluğu Ölçeği	Tek Boyut	31
15	Robinson, S.L. ve Bennett, R.J.	1995	Sapkın Davranış Tanımlamaları	1. Küçük Sapmaya Karşı Ciddi Sapmalar, 2. Kişilerarası Sapmaya Karşı Örgütsel Sapmalar	45

Ölçeğe eklenecek ifadelerin güvenilirliğini artırmak için alanında uzman üç akademisyen ve turizm sektöründe faaliyet gösteren üç otel müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme tekniklerinden derinlemesine mülakat tekniği kişinin grup baskısına veya etkisine maruz kalmasına izin vermemesi açısından odak grup görüşmelerine göre daha avantajlı olmasından dolayı tercih edilmiştir (Gegez, 2010). Görüşme bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma şeklinde yapılır ve verilerin elde edilmesinde açıklık ve kesinlik kazandırır (Seyidoğlu, 2003, s. 37). Uzman kişiler ile yapılan görüşmelerde, belli uzmanlık alanlarında, ayrıntılı teknik bilgi toplanır (Karasar, 2005, s. 167). Görüşmeler sırasında ifadelerin olgunlaşması ve zenginleşmesi için katılımcılardan şu sorulara cevap vermesi istenmiştir:

1. Etik bir lider veya yönetici dendiğinde aklınızda nasıl bir lider/yönetici figürü canlanmaktadır?
2. Sizce etik lider sıfatına sahip bir kişinin ne gibi özellikleri ön planda olmalıdır?
3. Etik bir liderin çalışanları ve iş arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları nasıl olmalıdır?
4. Etik bir lider iş-aile-sosyal yaşam üçgenini nasıl dengelemelidir?
5. Etik bir liderin gerek bireysel gerek işletmeyi ilgilendiren konularda karar alırken öncelikleri neler olmalıdır?
6. Etik bir lider çalışanların terfi, ücret, performans gibi faaliyetlerine ne tür kriterlere göre değerlendirmelidir?
7. Etik bir lider yanlış bilgi paylaşan veya yalan söylediği ortaya çıkan bir çalışanına karşı nasıl davranmalıdır?

Yukarıda belirtilen sorular aracılığı ile katılımcılardan etik liderin özellikleri, çevresindeki bireylere karşı tutumu, sahip olduğu özellik ve davranışların farklı ortamlardaki tutarlılığı, karar alma sürecinde ne gibi kriterlere önem verdiği, farklı alanlardaki değerlendirmelerini neye dayandığı, çatışma, hata veya bir sorun ile karşılaştığında bunu ne tür bir yol izleyerek çözüme kavuşturduğu konusunda bilgi toplamaya çalışılmıştır.

Görüşmeler aracılığı ile elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde ilk olarak tematik bir çerçeve oluşturulur, daha sonra oluşturulan temalara göre veriler işlenir, bulgular tanımlanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s.172). Betimsel analiz sürecinin tamamlanması ile yapılan görüşmelerden elli ifade elde edilmiştir. Literatür taraması ve görüşmeler sonucunda elde edilen ifadeler bir araya getirilerek 568 ifadelik bir soru havuzu oluşturulmuştur.

Soru havuzunda varolan ifade sayısının çokluğu nedeni ile öncelikle benzer nitelikteki ifadeler ayıklanmıştır. Daha sonra anlam açısından veya cümle yapısı bakımından oluşturulması düşünülen boyutlara uyum sağlayamayacak nitelikteki ifadeler elenmiştir. Son olarak benzer nitelikteki ifadeler tek bir boyut altında gruplandırılmış ve geriye 130 ifade kalmıştır. Ancak 130 ifadeli bir ölçeğin cevaplanması otel yöneticileri açısından çok zor olduğu göz önünde bulundurularak ifade sayısı azaltılmaya çalışılmıştır.

Elde edilen 130 ifadeli soru havuzu alanında uzman beş akademisyene incelemesi, literatür taraması ve görüşmeler sonucu ortaya çıkması tahmin edilen 13 etik liderlik özelliği (Fedakarlık, Doğruluk ve Dürüstlük, Adalet, İnsan Yönelimlilik, Güç Paylaşımı, Misyonerlik, Sorumluluk, Mütevazilik, Profesyonellik, İstişare, Sebat, Sonuç Odaklılık, Tutarlılık) altına tarafsız bir şekilde paylaşılması için dağıtılmıştır. Öncelikle akademisyenler tarafından boyutlar altına dağıtılan ifadeleri kendi yaptığımız dağılım ile karşılaştırarak bariz nitelikteki farklılıklar ortaya koyuldu ve bu karşılaştırma sonucunda bazı ifadeler silindi ve bazı ifadeler tekrar düzenlendi. Son olarak tekrar gözden geçirilen ölçek 13 etik liderlik özelliği (Fedakârlık, Doğruluk ve Dürüstlük, Adalet, İnsan Yönelimlilik, İstişare, Açıklık, Rol Model, Sorumluluk Düzeyi, Profesyonellik, Hoşgörü, Tutarlılık, Ahlaki Yönelim) ve 58 ifade olmak üzere tamamlanmış ve uygulamaya geçilmiştir.

Toplam 58 ifade üzerinden gerçekleştirilen pilot uygulama sonrası güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizi sonrasında elde edilen item-total statistics tablosunda yapılan incelemede ölçekteki maddelerin güvenilirliğini önemli ölçüde düşüren 4., 5., 18., 44., 50. ve 55. ifadeler silinmiş ve geriye kalan 52 ifade üzerinden aşağıdaki tabloda belirtilen güvenilirlik katsayılarına ulaşılmıştır.

Tablo 4.4. Pilot Uygulama Sonrası Güvenilirlik Katsayıları

Etik Liderlik Özellikleri	Güvenilirlik Katsayısı
Fedakarlık	.71
Doğruluk / Dürüstlük	.57
Adalet	.48
İnsan Yönelimlilik	.69
İstişare	.58
Açıklık	.81
Rol Model	.83
Sorumluluk Düzeyi	.73
Profesyonellik	.83
Hoşgörü	.79
Tutarlılık	.67
Ahlaki Yönelim	.68
Ölçek Geneli	.92

Ölçeğin pilot uygulama sonrasına yönelik güvenilirlik katsayıları ve her özellik altında bulunan ifade sayısı yukarıda tabloda paylaşılmıştır. Çıkarılan ifadeler sonrası güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir. Adalet, doğruluk/dürüstlük ve istişare boyutlarının düşük düzeyde güvenilir olduğu diğer boyutların ise oldukça güvenilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonraki aşamada, ölçekteki maddelerin tamamının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları incelenmiştir. İncelemede standart sapması dikkat çekici derecede farklı olan herhangi bir madde gözlenmediği için herhangi bir soru eksiltme işlemi yapılmamıştır.

Uygulama bölümünde elde edilen son veriler üzerinden ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik yapıları incelenmiştir. Bu bölümde ölçeğin tek boyut altında toplandığı faktör analizi ve yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu Cronbach Alfa katsayısı ile ispatlanmıştır. Ölçeğin son hali 45 ifade ile tek boyut olarak aşağıdaki şekildedir.

Tablo 4.5. Etik Liderlik Ölçeğinin Oluşturulmasında Yararlanılan Ölçekler

1	Gerektiğinde astlarına yardım etmek için fazladan zaman ayırır.	G
2	Verdiği sözlere güvenilir.	10
3	Kritik konularda sır tutabilir.	G
4	Çalışanların görevlerini belirlerken adil ve tarafsız davranır.	1
5	Kolay olmasa bile işleri adil bir şekilde yapmak konusunda ısrar eder.	1
6	Çalışanların ödüllendirmelerinde adil ve tarafsızdır.	1
7	Fikir ayrılığı yaşasa bile astlarını performansına göre değerlendirir.	G
8	Çatışma durumunda muhatapların hepsini dinler.	G
9	Çalışanların nasıl hissettiği ile ilgilenir.	2
10	Çalışanların kişisel gelişimi ile samimi olarak ilgilenir.	2/8/G
11	Astlarını dışarıdan gelen haksız eleştirilere karşı korur.	6
12	Çalışanlara sevgisini göstermekten çekinmez.	G
13	Sorumluluklarının belirlenmesi aşamasında astları kararlara katar.	2/8
14	Astlara işleri ile ilgili kararlarda söz sahibi olma hakkı verir.	8
15	Bir iş yapacağında daha tecrübeli insanlara danışmaktan çekinmez.	G
16	Çalışanlarla istişare ederken iş etiği ve değerlerini de dikkate alır.	G
17	Her bir astının eksikliklerini tanımlar ve bu eksiklikleri gidermesi için fırsat verir.	6
18	Çalışanlardan ne beklediğini etik davranış açısından açıklar.	2
19	Etik olmayan davranışların olası sonuçlarını önceden ortaya koyar.	2/G
20	Etik davranış sergileyen çalışanların elde edecekleri faydaları önceden açıklar.	2
21	Kimin neyden sorumlu olduğunu açıkça ortaya koyar.	2
22	Aldığı kararlar diğer çalışanların etik davranışlarına örnek teşkil eder.	1
23	Gerçekleştirdiği faaliyetler diğer çalışanların etik davranışlarına örnek teşkil eder.	G
24	İşletmeye bağlılık konusunda davranışlarıyla örnek teşkil eder.	1/6
25	İşlerini büyük bir dikkatle yapar ve çalışanlarına rehberlik eder.	G
26	Çevre ve sürdürülebilirlik konularında duyarlıdır.	G
27	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	15/G
28	Patronu ve/veya diğer ortakları her zaman doğru bir şekilde bilgilendirir.	G
29	Tedarikçilerle ilişkilerde her zaman verdiği sözlere sadık kalır.	G

30	Zamanını titizlikle planlar.	G
31	Bir fikri kimin söylediğine değil, o fikrin amaçlar için uygunluğuna önem verir.	G
32	Görev alanıyla ilgili bilgiyi güncel tutar.	G
33	Karar alırken gerçekçi verilere dayanır.	G
34	Her türlü dini inanca saygı duyar.	G
35	Kimseye karşı küçümseyici konuşmaz.	G
36	Mesafeyi koruyarak hoşgörülü davranır.	G
37	Anlaşmazlık ve eleştirilere karşı açıktır.	6/12/G
38	Hata yapan kişilere bunu düzeltmeleri için şans tanır.	G
39	Etik kuralları ihlal edenleri uyarmaktan çekinmez.	1
40	Verdiği sözleri mutlaka yerine getirir.	G
41	Özel hayatını da etik bir anlayışla yürütür.	4/G
42	Zorlukların ortasında kalsa bile kararlılıkla ilerler.	6
43	İşletme imkanlarını israfa yol açmayacak en verimli şekilde kullanır.	G
44	Başarının sadece sonuçları ile değil nasıl kazanıldığı ile de ilgilenir.	4
45	Kişisel ihtiyaçlarını kesinlikle kendi kurumundan karşılamaz.	G

Yukarıdaki tabloda ölçeğin son hali ortaya konmuş ve hangi ölçeklerden faydalandığı belirtilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda ortaya konulan ifadeler “G” ile, Yukl ve diğerlerinin (2013) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “1” ile, Kalshoven ve diğerlerinin (2011) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “2” ile, Brown ve diğerlerinin (2005) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “4” ile, Khuntia ve Suar’ın (2004) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “6” ile, Den Hartog ve De Hoogh’un (2009) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “8” ile, De Hoogh ve Den Hartog’un (2008) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “10” ile, Şengün ve Kaya’nın (2007) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “12” ile, Yılmaz’ın (2005) çalışmasından yararlanılarak elde edilen ifadeler “15” ile ifade edilmiştir. Ölçek oluşturma süreci görüşmeler sonucu elde edilen ifadeler ve yukarıda belirtilen 8 çalışmadan faydalanılarak elde edilen 45 ifade ile geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilerek sonlandırılmıştır.

4.1.4.5. Dini Yönelim Ölçeği

Katılımcıların dini yönelimlerini tespit etmek ve bunun etik liderlik oluşumu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla dini yönelimi ölçmeye yönelik oluşturulan ölçekler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda Altemeyer ve Hunsberger’in (1992; 2004) dinsel fundamentalizm ölçeği, Allport ve Ross (1967) tarafından geliştirilen dini yönelim ölçeği, Gorsuch ve Venable (1983) tarafından geliştirilen evrensel yaş gruplarına dini yönelim ölçeği, Yavuz’un (2006) dini yönelim ölçeği, Özbek ve Özer’in (2012) dindarlık ölçeği, Ok’un (2011) oluşturduğu dini tutum ölçeği, Plante ve diğerlerinin (2002) oluşturduğu dini inanç

ölçeği ve Coştu'nun (2009) geliştirdiği dini yönelim ölçekleri incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmalar ve incelemeler sonucunda araştırma desenine en uygun olan Gorsuch ve Venable (1983) tarafından geliştirilen ve Gorsuch ve McPherson (1989) tarafından sadeleştirilen dini yönelim ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. İlk ölçekte bulunan 20 ifade daha sonra gerçekleştirilen çalışma sonucunda içsel dini yönelim, dışsal dini yönelim ve dışsal sosyal dini yönelim boyutlarından oluşan 14 ifade şeklinde sadeleştirilmiştir. Hıristiyan inanışlarına göre düzenlenen ölçekteki dinin sosyal ilişkilerini değerlendirmeye yönelik ortaya koyulan ifadelerin ülkemiz kültürü ve inancı ile bağdaşmadığı düşüncesi ile kullanıma alınmamıştır. Dolayısı ile sosyal dini yönelim kısmı çıkarılarak ölçek 11 ifade üzerinden araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ayrıca ölçek 2 dil bilimci ve 2 alanında uzman İngilizce dil düzeyi yüksek kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan çeviriler birbirleri ile kıyaslanarak uzmanlar yardımı ile üzerinde ortak fikir beyan edilen ifadeler ile ölçeğin Türkçeye çevrilme işlemi tamamlanmıştır.

Tablo 4.6. Dini Yönelim Ölçeği İfadeleri ve Boyutları

Dini Yönelim Ölçeği		Yönelim
1	Dinimle ilgili yayınları okumayı severim.	İç
2	İyi bir insan olduğum sürece neye inandığımın bir önemi yoktur. R	İç
3	İbadet etmek ve dinim hakkında düşünmek (tefekür) için zaman harcamaya önem veririm.	İç
4	Genel olarak Allahın varlığı hakkında güçlü bir hissiyata sahibim.	İç
5	Daha çok rahatlamak ve korunmak için ibadet ederim.	Dış
6	Hayatımı dini inançlarıma göre yaşamak için daima çaba gösteririm.	İç
7	Dinim bana sıkıntılı ve üzüntülü zamanlarımda rahatlama imkanı sunar.	Dış
8	İbadet, mutluluk ve huzur içindir.	Dış
9	İnançlı biri olmama rağmen, dinimin günlük yaşantımı etkilemesine izin vermem. R	İç
10	Hayata yönelik tüm yaklaşımım inanç üzerinedir.	İç
11	Dinime inanmakla birlikte hayattaki diğer birçok şeyin daha önemli olduğuna inanırım. R	İç

R: Reverse – Ters Kodlama

Yukarıda görüldüğü üzere içsel ve dışsal dini yönelim olmak üzere iki boyut ve toplam 11 ifade üzerinden oluşan gerçekleştirilen pilot uygulama sonrası yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda gerek genel ölçek güvenilirliği gerek boyutlara yönelik güvenilirlik katsayıları yeterli bulunmuş ve aşağıdaki tabloda belirtilen değerlere ulaşılmıştır. Ölçekteki 2., 9. ve 11. İfadeler ters kodlama yapılarak analiz edilmiştir.

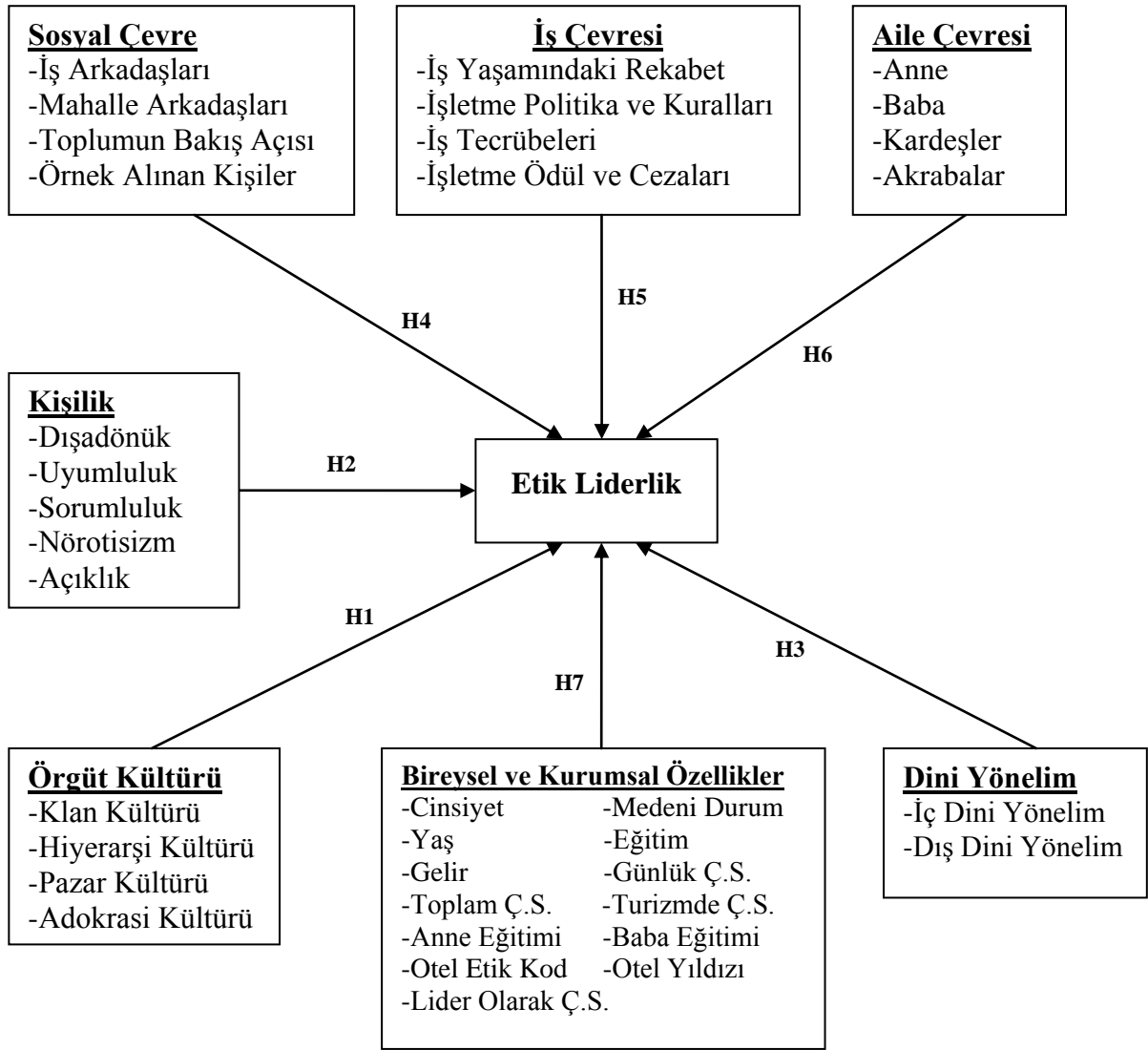
Tablo 4.7. Pilot Uygulama Sonrası Güvenilirlik Katsayıları

Dini Yönelim Boyutları	Güvenilirlik Katsayısı
İçsel Dini Yönelim	.82
Dışsal Dini Yönelim	.56
Ölçek Geneli	.82

4.1.5. Araştırma Modeli

Yapılan literatür taraması sonucunda örgüt kültürü tiplerinden Cameron ve Freeman'ın (1991) kullanmış olduğu örgüt kültürü araştırma modelinde kullanılmak üzere uygun görülmüştür. Kişiliğe yönelik yaklaşımlar değerlendirildiğine ayırıcı özellikler yaklaşımı ve ayırıcı özellikler yaklaşımlarından kişilik özelliklerini belirlemek amacı ile beş büyük kişilik faktörü yaklaşımı araştırma modelinden kullanılması açısından uygun görülmüştür. Etik liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik ortaya konulan boyutun örgüt kültürü tipleri, beş temel kişilik özelliği, bireyin dini yönelimi, bireysel ve kurumsal özellikleri, aile, arkadaş, iş ve sosyal çevresinden etkilenme durumunu belirlemeye yönelik ortaya konulan araştırma modeli aşağıdaki şekilde hipotezler eşliğinde paylaşılmaktadır.

Araştırma modeli oluşturulurken öncelikle Kohlberg'in (Kohlberg ve Hersh, 1977) bilişsel ahlaki gelişim modeli yararlanılmıştır. Daha sonra Kohlberg'in modelinden yararlanarak ortaya konulan Rest'in (1984), Trevino'nun (1986), Ferrell ve Gresham'ın (1985), Jones'un (1991), Strong ve Meyer'in (1992), Harrington'un (1997), Thorne'un (Armstrong vd., 2003), Robertson ve Fadıl'ın (1999), Leonard ve diğerlerinin (2004), Street ve diğerlerinin (2001) ortaya koyduğu etik karar alma ve davranış modelleri Seymen ve Bolat'ın (2007) makalesi yardımı ile analiz edilmiş ve ortaya konacak araştırma modelinin değişkenleri bu doğrultuda seçilmiştir. Tüm modellerin incelenmesi sonucunda etik bir liderin oluşmasında etki sahibi olabileceği düşünülen değişkenler kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim, aile çevresi, sosyal çevre, iş çevresi ve sahip olunan bireysel ve kurumsal özellikler şeklinde sıralanmış ve değişkenler aşağıdaki şekilde modele yerleştirilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde ortaya konulan hipotezler şu şekildedir;

H1: Yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerindeki kültür tipi ile etik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Otel yöneticilerinin sahip olduğu kişilik özellikleri ile etik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Otel yöneticilerinin dini yönelimleri ile etik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Otel yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile yöneticilerin sosyal çevresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Otel yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile yöneticilerin iş çevresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Otel yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile yöneticilerin aile çevresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Bireysel ve kurumsal özellikler yöneticilerin etik liderlik davranışlarını etkilemektedir.

H7a: Yöneticilerin etik liderlik davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7b: Yöneticilerin etik liderlik davranışları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7c: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin otelin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7d: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin çalıştığı otelin etik kodlara sahip olup olmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7e: Yöneticilerin etik liderlik davranışları yaş düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7f: Yöneticilerin etik liderlik davranışları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7g: Yöneticilerin etik liderlik davranışları gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7h: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin anne eğitimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7i: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin baba eğitimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7j: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7k: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7m: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin yönetici/lider olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7n: Yöneticilerin etik liderlik davranışları bireyin günlük çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.2. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilecektir. Öncelikle programa girilen verilerde ters çevrilmesi gereken ifadeler recode yöntemi ile ters çevrilmiştir. Değişkenler arası ilişkileri incelemeye önce ilk defa kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Katılımcılara yönelik demografik özellikler paylaşıldıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlikleri ortaya koyulan araştırma değişkenlerine ait ölçek boyutları arasında farklılık analizleri (ANOVA ve t-testi) ve ilişkisel analizler (regresyon) yapılmıştır. Araştırma modelinde ortaya konulan her bir hipotez test edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar nedenleri ile yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların bireysel ve kurumsal özelliklerine yönelik sayılar ve yüzdelikler verilecektir. Paylaşılacak olan bireysel özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş düzeyi, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, büyüdüğü yer, ailedeki toplam fert sayısı, kardeş sayısı, anne eğitimi, baba eğitimi, kurumsal özellikler ise toplam çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi, yönetici/lider olarak çalışma süresi, günlük çalışma süresi, çalışılan otelin etik kodlara sahip olup olmama durumu, otelin yıldız sayısı ve yönetici olunan departmanlara yönelik bilgiler paylaşılacaktır.

Katılımcıların %71'ini erkek katılımcılar oluştururken yarısından çoğunun (%55.4) evli olduğu görülmektedir. %26'lık kesim 20-30 arası yaş grubunda bulunurken %34.9'u 31-40 arası yaş grubunda ve geriye kalan %27.6'lık kısmı ise 41 yaş ve üzeri katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %11'e yakın kısmının ilköğretim düzeyinde, %25'lik kısmın lise düzeyinde eğitim gördüğü görülürken, %44.5'lik (%13.1 önlisans, %31.4 lisans) kısmının üniversite düzeyinde eğitim gördüğü görülmektedir. Gelir düzeyi açısından katılımcıların yarısından fazlası 2000 TL'nin üstünde gelir düzeyine sahipken, %96'lık kısım ailelerinin yanında büyüdüklerini belirtmiştir. Katılımcıların %60'dan fazlası aile içindeki fert sayılarının 3 ila 6 arasında değiştiğini belirtirken, %33'lük kısmı 1-2 kardeşe ve % 22.5'lik kısmı ise 3-4 kardeşe sahip olduğunu ifade etmiştir. Özellikle temel araştırma değişkenimiz olan etik liderlik açısından önemli bir demografik bilgi olan anne ve baba eğitimine yönelik katılımcıların %16'sı annelerinin %6.5'i ise babalarının okuma yazma bilmediklerini, hem anne hem babaların yarısından fazlasının ilköğretim düzeyinde bir eğitime sahip olduğunu, üniversite seviyesinde eğitime bakıldığında ise annelerin %7'sinin, babaların ise %12'sinin üniversite düzeyinde eğitime sahip oldukları belirtilmiştir.

Tablo 4.8. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Erkek	225	72.1	Evli	173	55.4
Kadın	85	27.2	Bekar	73	23.4
Cevapsız	2	0.6	Cevapsız	66	21.2
Toplam	312	100	Toplam	312	100
Yaş	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
20-30 yaş arası	81	26.0	İlköğretim	34	10.9
31-40 yaş arası	109	34.9	Lise	78	25.0
41-50 yaş arası	66	21.2	Önlisans	41	13.1
51 yaş ve üzeri	20	6.4	Lisans ve Lisansüstü	98	31.4
Cevapsız	36	11.5	Cevapsız	61	19.6
Toplam	312	100	Toplam	312	100
Gelir Düzeyi	n	%	Büyüdüğünüz Yer	n	%
1001-1500 TL	57	18.3	Yetiştirme Yurdunda	3	1.0
1501-2000 TL	73	23.4	Ailemle	289	92.6
2001-2500 TL	66	21.2	Akrabalarımınla	2	0.6
2501 TL ve üzeri	104	33.3	Diğer	2	0.6
Cevapsız	12	3.8	Cevapsız	16	5.1
Toplam	312	100	Toplam	312	100
Ailedeki Toplam Fert Sayısı	n	%	Kardeş Sayısı	n	%
1-2	11	3.5	1-2	103	33.0
3-4	137	43.9	3-4	70	22.4
5-6	60	19.2	5-6	26	8.3
Cevapsız	104	33.3	Cevapsız	113	36.2
Toplam	312	100	Toplam	312	100
Anne Eğitimi	n	%	Baba Eğitimi	n	%
Okur Yazar Değil	50	16.0	Okur Yazar Değil	20	6.4
İlköğretim	168	53.8	İlköğretim	159	51.0
Lise	62	19.9	Lise	79	25.3
Önlisans / Lisans	24	7.7	Önlisans / Lisans	38	12.2
Cevapsız	8	2.6	Cevapsız	16	5.1
Toplam	312	100	Toplam	312	100
Toplam Çalışma Süreniz	n	%	Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz	n	%
1-5 Yıl	24	7.7	1-5 Yıl	56	17.9
6-10 Yıl	53	17.0	6-10 Yıl	57	18.3
11-15 Yıl	65	20.8	11-15 Yıl	68	21.8
16-20 Yıl	58	18.6	16-20 Yıl	50	16.0
20 Yıl ve üzeri	70	22.4	20 Yıl ve üzeri	56	17.9
Cevapsız	42	13.5	Cevapsız	25	8.0
Toplam	312	100	Toplam	312	100

Yönetici / Lider Olarak Çalışma Süreniz	N	%	Günlük Çalışma Süreniz	n	%
1-5 Yıl	111	35.6	6-8 saat arası	120	38.5
6-10 Yıl	66	21.2	9-11 saat arası	90	28.8
11-15 Yıl	44	14.1	12 saat ve üzeri	53	17.0
16-20 Yıl	21	6.7			
20 Yıl ve üzeri	14	4.5			
Cevapsız	56	17.9	Cevapsız	49	15.7
Toplam	312	100	Toplam	312	100
Otelinizin Kendine Ait Etik Kodları Var mı?	N	%	Otelinizin Sahip Olduğu Yıldız	n	%
Evet Var	152	48.7	4 Yıldız	100	32.1
Hayır Yok	60	19.2	5 Yıldız	199	63.8
Cevapsız	101	67.9	Cevapsız	13	4.2
Toplam	312	100	Toplam	312	100
Çalıştığınız Departman	N	%	Çalıştığınız Departman	n	%
Önbüro	52	16.7	Teknik	11	3.5
F&B	31	10.0	Müşteri İlişkileri	11	3.5
Üst Yönetim	25	8.0	Satınalma / Satış Pazarlama	10	3.2
Muhasebe	23	7.3	Güvenlik	10	3.2
Housekeeping	22	7.0	Diğer	7	2.5
Mutfak	21	6.7	Cevapsız	74	23.7
İnsan Kaynakları	15	4.8	Toplam	312	100

Gerek toplam çalışma gerek turizm sektöründe çalışma süresi açısından katılımcıların yarısından fazlasının 10 yılın üzerinde çalıştıkları, yönetici/lider olarak çalışma süresine bakıldığında ise katılımcıların yine yarısından fazlasının en fazla 10 senelik yönetici olduğu görülmektedir. Günlük çalışma süreleri açısından katılımcıların %67'si 6 ila 11 saat üzerinde çalışmakta iken %17'lik bir kısmın ise normalin aksine 12 saat üzerinde günlük çalışma süresine sahip olduğu belirtilmektedir. Modern iş hayatında gün geçtikçe kendine daha çok yer bulması açısından katılımcılara çalıştıkları otelin kendine ait etik kodlara sahip olup olmadığı sorulmuş ve yarısına yakını (%48) otellerinde etik kodların var olduğunu belirtmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan katılımcıların %32'si 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışırken, %64'lük kısmı 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışmaktadır. Demografik veriler kapsamında son olarak katılımcıların 12 farklı departmanda çalıştığı, bunlardan özellikle önbüro (%16.7), F&B (%10) ve üst yönetim (%8) kademelerinde çalışanların yoğunlukta olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen demografik bilgiler ışığında özet olarak turizm sektöründe çalışan yöneticilerin önemli birçoğunun erkek ve evli olduğu, aile yanında yetişip orta düzeyde bir gelire sahip olduğu, gerek anne gerek babaların eğitim düzeylerinin düşük olduğu, çalışma süreleri ele alındığında büyük bir çoğunluğun turizm sektöründe uzmanlaşmış kişiler olduğu, günlük

çalışma süresinin insanı psikolojik ve fiziki olarak yıpratıcı düzeyde olabildiği ve bununla birlikte birçok yöneticinin kendi otellerinde etik kodların var olduğunu belirtmesi ilgi çekici demografik bulgulardır.

4.2.2. Ölçeklere Yönelik Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Yapı geçerliliğini incelemede amaç, ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak ise “açımlayıcı faktör analizi”; amaç, daha önce belirlenen ölçek faktör yapısının belirlenmesi ise “doğrulayıcı faktör analizi”, teknikleri kullanılır (Büyüköztürk vd., 2011, s. 121).

Araştırmamızda öncelikle oluşturulan etik liderlik ölçeğinin daha sonra inanç yönelimi ölçeğinin kaç faktör altında toplandığını test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi, daha sonra elde edilen faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra geçerliliği ortaya konan etik liderlik ve dini yönelim ölçeğinin yanı sıra kişilik ve örgüt kültürü ölçeklerinin genel ve alt boyutlarına yönelik güvenilirlikler Cronbach alfa yöntemi kullanılarak iç tutarlık ve kararlılık yönünden incelenmiştir.

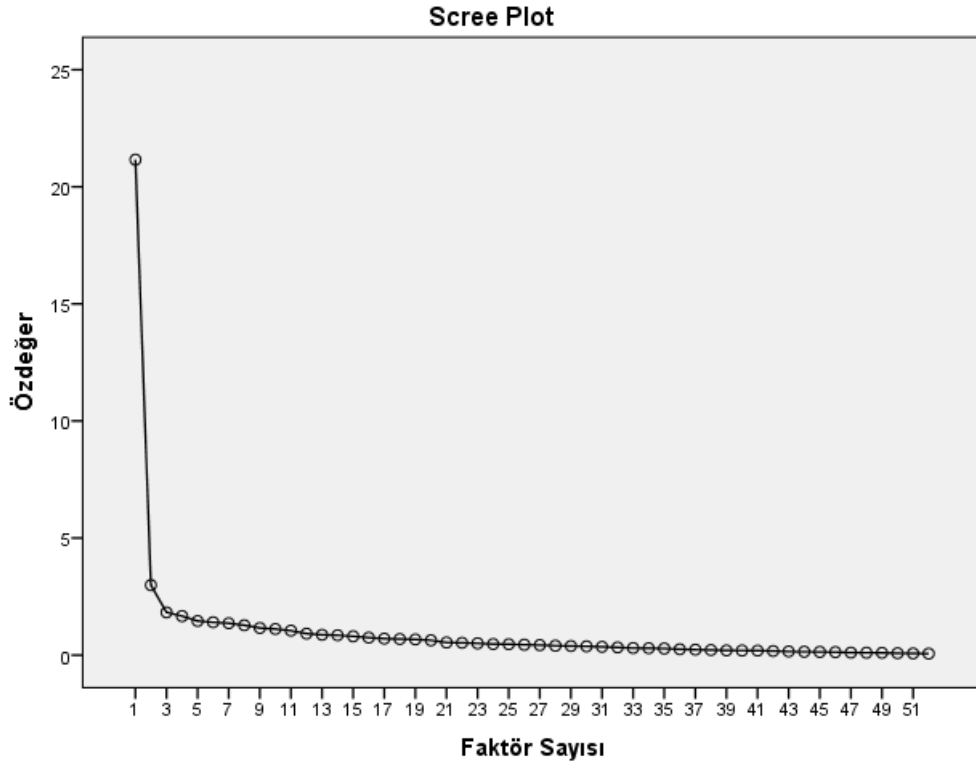
4.2.2.1. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi

Tabachnick ve Fidell (2007) sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO (Kaiser Mayer Olkin) değerinin 0.6'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca Albayrak (2006) KMO testinde 0.70 ile 0.80 arası değerlerin faktör analizi için iyi olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların etik liderlik davranışlarına bakış açılarını değerlendirmeye yönelik ortaya konulan 52 önermenin KMO değerinin 0,928 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; p<0,05) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.9. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Sonraki Özdeğerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	21.158	40.688	40.668	21.158	40.688	40.668
2	2.199	5.752	46.440	2.199	5.752	46.440
3	1.827	3.513	49.954	1.827	3.513	49.954
4	1.668	3.207	53.160	1.668	3.207	53.160
5	1.457	2.801	55.961	1.457	2.801	55.961
6	1.403	2.698	58.659	1.403	2.698	58.659
7	1.362	2.620	61.279	1.362	2.620	61.279
8	1.276	2.454	63.733	1.276	2.454	63.733
9	1.158	2.227	65.960	1.158	2.227	65.960
10	1.114	2.143	68.102	1.114	2.143	68.102
11	1.044	2.008	70.111	1.044	2.008	70.111
12	0.920	1.768	71.879			

Tablo 4.9’da, analiz sonucunda oluşan faktörlerin toplam varyansları verilmiştir. Tabloya göre birinci faktör toplam varyansın %40.6’sını, ikinci faktör %5.7’sini, üçüncü faktör %3.5’ini açıklarken dördüncü faktör ise %3.2’sini açıklamakta ve bu açıklama oranı sıralanan diğer 7 faktör ile gittikçe azalmaktadır. İkinci, üçüncü ve dördüncü faktörlerin açıkladıkları varyans oranları birinciye göre hem azalmakta, hem de bu ikisinin kendi aralarındaki yüzdeler oranları küçülmektedir. Benzer durum, özdeğerlerde de görülmektedir (21.158, 2.199, 1.827, 1.668). Bu tablo bilgileri, ölçeğin tek faktörlü (boyutlu) olma ihtimalini güçlendirmektedir. Buna karar vermek için, “Scree Plot” grafiği de incelenmelidir.



Şekil 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Scree Plot (Kırılma Noktası) Grafiği

Scree Plot grafiğinde; birinci noktadan ikinci noktaya keskin bir düşüş olmakta ve ikinci noktadan sonra çizginin eğimi yatay bir seyre geçmektedir. Dolayısıyla, ikinci noktanın üzerinde kalan nokta sayısı (ya da ikinci noktaya kadar olan aralık sayısı) bize faktör sayısı hakkında bilgi vermektedir. Bu grafikteki bilgiler de bize, ölçeğimizin tek boyutlu olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi ve scree plot analizleri sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak etik liderlik ölçeğinin tek faktör yapısı altında toplam varyansı yeterli nitelikte (%40) açıkladığı kabul edilmiştir. Elde edilen tek faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.2.2.2. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma süreci içinde 12 etik liderlik özelliği altında toplanması planlanan etik liderlik ölçeği yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda tek boyut altında toplanmıştır. Bundan sonraki aşamada elde edilen tek faktör yapısının geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi yardımı ile test edilecektir.

Tablo 4.10. İlk Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Sonraki Özdeğerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	21.158	40.688	40.668	21.158	40.688	40.668
2	2.199	5.752	46.440			
3	1.827	3.513	49.954			
4	1.668	3.207	53.160			

İlk yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen bileşen matrisinde bulunan faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %40 olarak tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2007) temel bir kural olarak her bir değişkenin yük değerinin 0.32 ve daha üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bilgi göz önünde bulundurularak ilk doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yük değeri 0.32'nin altında olan 1, 2, 4, 5, 8, 12 ve 33. ifadeler çıkarılarak tekrar analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.11. İkinci Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Sonraki Özdeğerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	20.783	46.186	46.186	20.783	46.186	46.186
2	2.369	5.265	51.451			
3	1.647	3.659	55.110			
4	1.418	3.150	58.260			

Açıklanan varyans oranına bakıldığında tek faktörün toplam varyansı açıklama oranının yükselerek %46'ya ulaştığı görülmektedir. Büyüköztürk (2010) tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini belirtmektedir. Buna göre analiz sonucunda elde edilen tek faktör ve bu tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı yeterli olarak görülmüştür.

Tablo 4.12. Ölçeğe Ait Faktör Yükleri

Madde No	Faktör Yüğü	Madde No	Faktör Yüğü	Madde No	Faktör Yüğü
31	.815	50	.725	22	.630
41	.814	35	.723	15	.604
46	.803	44	.723	38	.599
39	.801	18	.714	11	.590
43	.792	28	.711	25	.583
47	.786	29	.705	52	.581
27	.780	36	.695	10	.559
42	.779	16	.692	19	.551
32	.777	48	.680	9	.551
34	.774	37	.676	51	.535
30	.770	17	.667	20	.511
40	.765	14	.666	6	.510
45	.750	26	.664	7	.487
49	.750	23	.643	3	.467
21	.737	24	.639	13	.466

Gerçekleştirilen ikinci faktör analizi sonucunda elde edilen bileşen matrisinde bulunan faktör yüklerinin 0.81 ile 0.46 arasında değiştiiği tespit edilmiştir. Bu veriye dayanarak faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

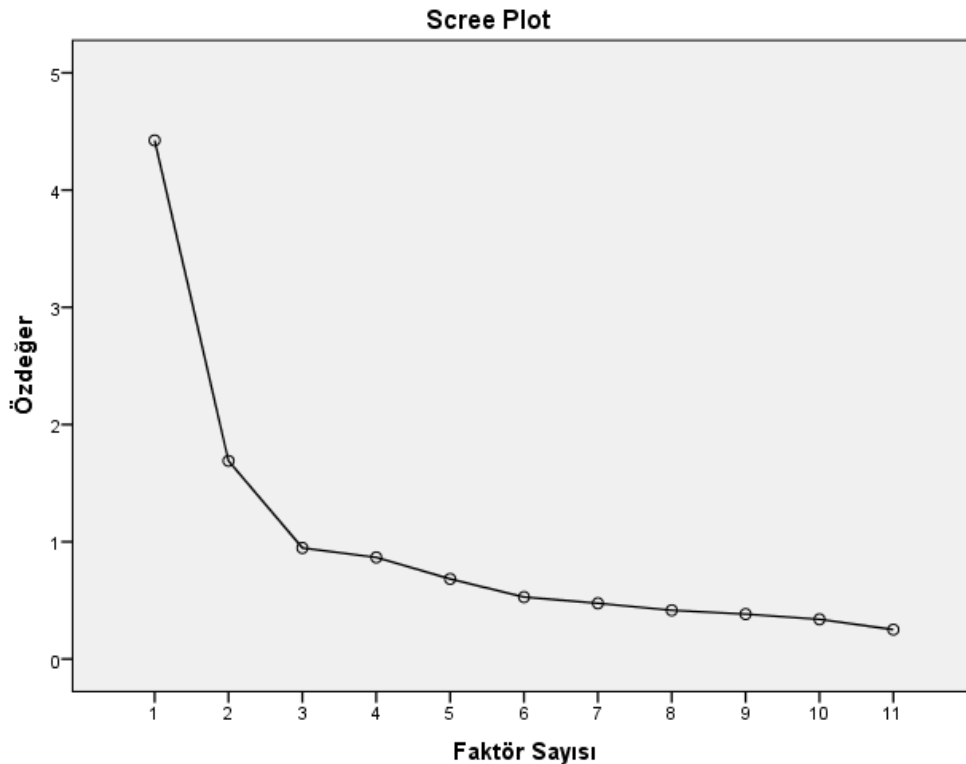
4.2.2.3. Dini Yönelim Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Tabachnick ve Fidell (2007) sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0.6'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca Albayrak (2006) KMO testinde 0.70 ile 0.80 arası değerlerin faktör analizi için iyi olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların dini yönelime bakış açılarını değerlendirmeye yönelik ortaya konulan 11 önermenin KMO değerinin 0,855 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; $p<0,05$) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.13. Dini Yönelim Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Sonraki Özdeğerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	4.424	40.219	40.219	4.424	40.219	40.219
2	1.690	15.360	55.579	1.690	15.360	55.579
3	0.947	8.608	64.188			
4	0.866	7.877	72.065			
5	0.683	6.208	78.272			
6	0.528	4.803	83.075			
7	0.475	4.318	87.393			
8	0.415	3.774	91.168			
9	0.383	3.481	94.649			
10	0.338	3.076	97.725			
11	0.250	2.275	100.000			

Tablo 4.13’de, analiz sonucunda oluşan faktörlerin toplam varyansları verilmiştir. Tabloya göre birinci faktör toplam varyansın %40.2’sini ve ikinci faktör %15.3’ünü açıklamaktadır. Faktörlerin ayrı ayrı varyansa yaptıkları katkılara bakıldığında; ikinci faktörden sonra katkının azaldığı görülmektedir. Özdeğerlere bakıldığında da (4.424, 1.690) 11 önermenin iki faktör altında toplama olasılığı güçlenmektedir. Ancak, buna karar vermek için “Scree plot” grafiğine de bakmamız gerekir.

**Şekil 4.3. Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Scree Plot (Kırılma Noktası) Grafiği**

Scree Plot grafiğinde; birinci noktadan ikinci noktaya ve ikinci noktadan üçüncü noktaya keskin bir düşüş olmakta ve üçüncü noktadan sonra çizginin eğimi yatay bir seyre geçmektedir. Dolayısıyla, üçüncü noktanın üzerinde kalan nokta sayısı (ya da üçüncü noktaya kadar olan aralık sayısı) bize faktör sayısı hakkında bilgi vermektedir. Bu grafikteki bilgiler de bize, ölçeğimizin iki boyutlu olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi ve scree plot analizleri sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak dini yönelim ölçeğinin iki faktör yapısı altında toplam varyansı yeterli nitelikte (%55) açıkladığı kabul edilmiştir. Elde edilen ikili faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.2.2.4. Dini Yönelim Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Literatür taraması sonucunda iki boyutlu olarak ele alınan dini yönelim ölçeği yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda da iki boyut altında toplanmıştır. Bundan sonraki aşamada elde edilen ikili faktör yapısının geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi yardımı ile test edilecektir.

Tablo 4.14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Rotasyon Sonrası Özdeğerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	4.424	40.219	40.219	4.382	39.839	39.839
2	1.690	15.360	55.579	1.731	15.740	55.579
3	0.947	8.608	64.188			
4	0.866	7.877	72.065			

Açıklanan varyans oranına bakıldığında iki faktörün toplam varyansı açıklama oranının %55 olduğu görülmektedir. Büyüköztürk (2010) çok faktöre sahip ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini belirtmektedir. Buna göre analiz sonucunda elde edilen iki faktör ve bu iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı yeterli olarak görülmüştür.

Tablo 4.15. Dini Yönelim Ölçeğine Ait Faktör Yükleri

Madde No	F1	F2
6	.850	
3	.805	
7	.783	
8	.739	
10	.690	
1	.682	
4	.664	
5	.613	
9		.812
2		.703
11		.568

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen bileşen matrisinde bulunan faktör yükleri incelendiğinde birinci boyut altındaki faktör yüklerinin 0.80 ile 0.61 arasında, ikinci boyut altındaki faktör yüklerinin ise 0.82 ile 0.56 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2007) temel bir kural olarak her bir değişkenin yük değerinin 0.32 ve daha üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu veriye dayanarak faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2.2.5. Ölçklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri

Güvenirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır (Ural ve Kılıç, 2005, s. 258). Özellikle likert tipi beşli derecelendirme ölçeğinin kullanıldığı durumlarda kullanılan ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilen ve 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Cronbach Alfa katsayısı olarak adlandırılmaktadır (Kayış 2010, s. 405).

0 ile 1 arasında değerler alan ve 1'e yakın olması arzulanan alfa katsayısı için kabul edilebilir bir değer en az 0.70 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.50'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir. Ayrıca madde sayısı arttıkça alfa katsayısı artmakta, tersi bir durumda azalmaktadır (Altunışık, 2007, s.116).

Tablo 4.16. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı	Toplam İfade Sayısı
Etik Liderlik	Tek Boyut	.97	45
Kişilik	Sorumluluk	.74	9
	Uyumluluk	.70	9
	Dışadönüklük	.68	8
	Açıklık	.68	10
	Nörotisizm	.52	8
Örgüt Kültürü	Klan	.77	4
	Adokrasi	.72	4
	Pazar	.71	4
	Hiyerarşi	.64	4
Dini Yönelim	İçsel Dini Yönelim	.87	8
	Dışsal Dini Yönelim	.55	3

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alfa katsayılarına bakıldığında etik liderlik ölçeğinin .97'lik bir alfa katsayısına sahip olduğu ve bu katsayının güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir. Beş temel kişilik ölçeğinin her bir boyutuna bakıldığında alfa katsayıları .68, .70, .74, .52 ve .68 şeklinde sıralanmaktadır. Bu katsayı değerlerine göre dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açıklık boyutlarının güvenilir düzeyde olduğu, nörotisizm boyutunun ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinin her bir boyutuna bakıldığında alfa katsayıları .77, .72, .71 ve .64 şeklinde sıralanmaktadır. Bu katsayı değerlerine göre örgüt kültürüne ait klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarının güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir. Dini yönelim ölçeği iki boyut altında değerlendirilmektedir. İçsel dini yönelim ölçeğinin güvenilirliği .87'lik alfa katsayısı ile güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilirken, dışsal dini yönelim ölçeği ise .55'lik alfa katsayısı ile düşük bir güvenilirliğe sahip bir boyut olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutulan etik liderlik ölçeği 45 ifade ile tek boyut altında toplanmış ve geçerli güvenilirliğe sahip olduğu ortaya konmuştur. Beş boyut olarak ele alınan 44 ifadeli kişilik ölçeğinde ise dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açıklık boyutlarının güvenilir, nörotisizm boyutunun ise düşük düzeyde güvenilir olduğu ortaya konmuştur. 16 ifadeye sahip örgüt kültürüne ait dört farklı kültür boyutunun ise güvenilir düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Dini yönelim ölçeği boyutlarından içsel dini yönelim ölçeği 8 ifade ile güvenilir bir düzeye sahipken, 3 ifadeye sahip dışsal dini yönelim ölçeği ise düşük bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ortaya konmuştur.

4.2.3. Etik Liderlik Davranışları ve Bireysel-Kurumsal Özelliklere Yönelik ANOVA ve t-testi Analizleri Bulguları

Araştırmanın bu kısmında öncelikle etik liderlik davranışlarının cinsiyete, medeni duruma, otelin yıldız sayısına ve otelin etik kodlara sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik t-testi analizleri gerçekleştirilecektir. Daha sonra etik liderlik davranışlarının yaş düzeyi, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, anne eğitimi, baba eğitimi, toplam çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi, yönetici/lider olarak çalışma süresi, günlük çalışma süresi ve çalışılan departmana göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA analizi ile test edilecektir. ANOVA analizi sonucu bulunan p değeri < 0.05 olduğunda, gruplar arasındaki karşılaştırma “post-hoc” yöntemlerinden Scheffe ile yapılmıştır.

Tablo 4.17. Etik Liderlik Davranışı ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Cinsiyet	A.O.	Std. S.	t	p
Erkek	4.38	0.57	0.500	0.617
Kadın	4.34	0.43		

Etik liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği analizde erkek katılımcılar ile (A.O.=4.38, S.S=0.57) kadın katılımcılar (A.O.=4.34, S.S=0.43) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır ($t=0.500$ ve $p=0.617>0.05$). Liderlik kapsamında iki grubunda önemli düzeyde iş tecrübesine sahip olması ve uzun yıllar sektörde çalışmış olmasının verdiği etkiyle etik liderlik davranışlarının yüksek olması gruplar arasında farklılık olmamasını açıklayabilecek bir neden olarak sayılabilir. Buna göre H7a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.18. Etik Liderlik Davranışı ve Medeni Duruma Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Medeni Durum	A.O.	Std. S.	T	p
Evli	4.45	0.39	0.869	0.386
Bekar	4.39	0.51		

Etik liderlik davranışlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği analizde evli katılımcılar ile (A.O.=4.45, S.S=0.39) bekar katılımcılar (A.O.=4.39, S.S=0.51) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır ($t=0.869$ ve $p=0.386>0.05$). Bu analize göre bireyin evli yada bekar olması etik davranış

sergilemesini etkilememekte, bireylerin sahip olduğu kişisel ahlaki değerlerin görünmez bir değişken olarak bu noktadaki farklılığı ortadan kaldırdığı düşünülebilir. Buna göre H7b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.19. Etik Liderlik Davranışı ve Otel Yıldız Sayısına Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Otel Yıldız	A.O.	Std. S.	t	p
5 Yıldız	4.45	0.48	-3.386	0.001
4 Yıldız	4.21	0.64		

Etik liderlik davranışlarının çalışılan otelin sahip olduğu yıldıza göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği analizde 4 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler (A.O.=4.21, S.S=0.64) ile 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler (A.O.=4.45, S.S=0.48) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir farklılık bulunmaktadır ($t=-3.386$ ve $p=0.001<0.05$). 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin 4 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilere kıyasla daha yüksek düzeyde etik liderlik davranışlarına değer verdiği görülmektedir. 5 yıldızlı otel yöneticilerinin gerek çalıştığı personelin kalitesi, gerek otel kapasitesinin daha yüksek düzeyde olması ve gerek daha yüksek düzeyde sorumluluk taşımaları bu farklılığın nedeni olarak değerlendirilebilir. Buna göre H7c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.20. Etik Liderlik Davranışı ve Otelin Etik Kodlara Sahip Olup Olmama Durumuna Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Etik Kodlar	A.O.	Std. S.	t	p
Var	4.43	0.48	0.735	0.463
Yok	4.37	0.45		

Etik liderlik davranışlarının otelin etik kodlara sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği analizde etik kodlara sahip oteller (A.O.=4.43, S.S=0.48) ile etik kodlara sahip olmayan (A.O.=4.37, S.S=0.45) oteller arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-3.386$ ve $p=0.001>0.05$). Bu farksızlığa neden olarak ülkemizde etik konusuna verilen önemin genel anlamda iş hayatına tam yerleşmemiş olması gösterilebilir. Buna göre H7d hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan t-testleri sonucunda yalnızca otelin sahip olduğu yıldız sayısına bağlı olarak etik liderlik davranışlarına yönelik yaklaşımlarda farklılık çıkmış, cinsiyet, medeni durum ve otelin etik kodlara sahip olmama durumuna göre farklılık meydana gelmemiştir.

Tablo 4.21. Etik Liderlik Davranışı ve Yaş Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Yaş Düzeyi	n	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
21-30 yaş arası	68	4.32	0.54	0.06	1.018	0.385
31-40 yaş arası	103	4.45	0.47	0.04		
41-50 yaş arası	62	4.32	0.71	0.09		
51 yaş ve üzeri	19	4.40	0.34	0.08		
Toplam	252	4.38	0.55	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1.018$, $p=0.385>0.05$). Etik liderlik davranışlarının tecrübenin yanı sıra sahip olunan eğitim geçmişi, aile yapısı gibi diğer birçok bireysel faktörlerden de etkilenebileceği göz önünde bulundurularak yaş düzeyleri arasında farklılık olmaması anlamlılık kazanabilmektedir. Buna göre H_7 e hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.22. Etik Liderlik Davranışı ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Eğitim Düzeyi	n	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
İlköğretim	28	4.01	0.95	0.17	7.176	0.000
Lise	70	4.31	0.60	0.07		
Ön Lisans	39	4.60	0.34	0.05		
Lisans	85	4.45	0.37	0.04		
Toplam	222	4.38	0.57	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=7.176$, $p=0.000<0.05$). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılıklar ilköğretim düzeyinde eğitim gören yöneticiler ($A.O=4.01$) ile önlisans ($A.O=4.60$) ve lisans ($A.O.=4.45$) düzeyinde eğitim gören yöneticiler arasında ortaya çıkmaktadır. Bulgulara göre eğitim düzeyi yükseldikçe etik liderlik davranışlarına yönelik

algıda artış göstermektedir. Dolayısı ile etik bir örgüt yapısı kurmak ve etik davranışları işletme bünyesinde yaymak isteyen şirketler yönetici seçiminde eğitim düzeyine önem vermeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H7f hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.23. Etik Liderlik Davranışı ve Gelir Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Gelir Düzeyi	n	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
1001-1500 TL	43	4.23	0.56	0.08	3.861	0.010
1501-2000 TL	69	4.36	0.53	0.06		
2001-2500 TL	59	4.28	0.73	0.09		
2501 TL ve üzeri	97	4.52	0.37	0.03		
Toplam	268	4.38	0.54	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3.861$, $p=0.010<0.05$). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılıklar 1001-1500 TL düzeyinde gelire sahip yöneticiler ($A.O.=4.23$) ile 2501 TL ve üzeri gelire sahip yöneticiler ($A.O.=4.52$) arasında ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar için işlerine odaklanmaları ve yaptığı işten tatmin olarak bir yaşam sürebilmeleri için ekonomik kaygılarının giderilmesi önemli bir faktördür. Bu noktada ekonomik anlamda kaygısı olmayan yüksek gelire sahip yönetici grubunun düşük düzeyde gelire sahip yönetici grubuna kıyasla etik liderlik davranışlarına daha çok önem vermesi ekonomik kaygılar aracılığıyla açıklanabilir. Buna göre H7g hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.24. Etik Liderlik Davranışı ve Anne Eğitimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Anne Eğitimi	n	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
Okur Yazar Değil	50	4.31	0.58	0.08	1.043	0.374
İlköğretim	149	4.36	0.60	0.04		
Lise	51	4.44	0.33	0.04		
Önlisans / Lisans	23	4.52	0.36	0.07		
Toplam	273	4.38	0.54	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları annelerinin eğitim düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1.043$, $p=0.374>0.05$). Ortalamalara bakıldığında anne eğitimi yükseldikçe etik liderliğe davranışlarına yönelik algıda da artış olduğu gözlenebilir bu artış istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Bireylerin aileden aldığı ilk eğitim şüphesiz yaşamının tamamını etkilemektedir. Özellikle annelerin çocukluk döneminde evlatlarını toplumla ilk karşılaşmalarında nasıl davranması gerektiği, nasıl bir tutum sergilemesi gerektiği konusunda verdiği eğitim bireyin sonra kendi eğitim ve tecrübesi ile oluşturacağı etik kalıplarına temel teşkil etmektedir. Bu noktada annelerin eğitim düzeylerinin etik liderlik davranışlarında etki sahibi olabileceği düşünülse de bu düşünce istatistiki olarak anlamlı çıkmamıştır. Buna göre H7h hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.25. Etik Liderlik Davranışı ve Baba Eğitimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Baba Eğitimi	n	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
Okur Yazar Değil	20	4.27	0.67	0.15	2.969	0.032
İlköğretim	139	4.30	0.64	0.05		
Lise	72	4.44	0.34	0.04		
Önlisans / Lisans	34	4.58	0.33	0.05		
Toplam	265	4.37	0.55	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları babalarının eğitim düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=2.969$, $p=0.032<0.05$). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılıklar babaları ilköğretim düzeyinde eğitim gören yöneticiler ($A.O=4.30$) ile önlisans/lisans ($A.O=4.58$) düzeyinde eğitim gören yöneticiler arasında ortaya çıkmaktadır. Bulgulara göre babaların eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıda artış göstermektedir. Babalar bireylerin çocukluk döneminde rol model olması, davranışlarına yön vermesi ve çocuğun ilk ahlaki kalıplarını edinmesinde önemli bir etken olması nedeniyle eğitim düzeylerinin etik liderlik davranışlarına etki edebileceği düşünülmüş ve düşünce istatistiki analiz sonucunda desteklenmiştir. Buna göre H7i hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.26. Etik Liderlik Davranışı ve Toplam Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Toplam Çalışma Süresi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
1-5 yıl arası	21	4.25	0.45	0.09	1.562	0.185
6-10 yıl arası	45	4.41	0.45	0.06		
11-15 yıl arası	57	4.35	0.55	0.07		
16-20 yıl arası	54	4.51	0.36	0.05		
21 ve üzeri yıl arası	66	4.28	0.74	0.09		
Toplam	243	4.37	0.56	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1.562$, $p=0.185>0.05$). Gerek bireysel gerek örgütsel birçok farklı değişkenin bireylerin etik algısını etkilemesi çalışma süresine göre farklılık çıkmamasına neden olabilecek bir etken olarak belirtilebilir. Buna göre H7j hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.27. Etik Liderlik Davranışı ve Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Turizmde Çalışma Süresi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
1-5 yıl arası	47	4.37	0.38	0.05	1.417	0.229
6-10 yıl arası	48	4.34	0.55	0.08		
11-15 yıl arası	62	4.37	0.50	0.06		
16-20 yıl arası	48	4.51	0.36	0.05		
21 ve üzeri yıl arası	53	4.25	0.81	0.11		
Toplam	258	4.37	0.55	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları turizm sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1.417$, $p=0.229>0.05$). Gelir ve eğitim durumuna göre ortaya çıkan farklılıkların turizm sektöründe çalışma süresinde ortaya çıkmaması bireyin hangi sektörde çalıştığından çok eğitim geçmişine ve ekonomik anlamda kaygılara sahip olmayacak nitelikte bir gelire sahip olması ihtiyacına daha çok dikkat verilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Buna göre H7k hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.28. Etik Liderlik Davranışı ve Yönetici/Lider Olarak Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Yönetici / Lider Olarak Çalışma Süresi	n	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
1-5 yıl arası	100	4.38	0.51	0.05	1.495	0.205
6-10 yıl arası	61	4.41	0.46	0.05		
11-15 yıl arası	41	4.25	0.77	0.12		
16-20 yıl arası	21	4.35	0.63	0.13		
21 ve üzeri yıl arası	14	4.66	0.29	0.08		
Toplam	237	4.38	0.56	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları yönetici/lider olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1.495$, $p=0.205>0.05$). Yapılan t-testi sonucunda ortaya çıkan sonucu hatırlarsak 5 yıldızlı otel yöneticileri 4 yıldızlı otel yöneticilerine kıyasla daha yüksek düzeyde etik liderlik davranışı algısına sahipti. Buna göre gerek toplam çalışma süresi, gerek turizm sektöründe çalışma süresi ve gerek yönetici/lider olarak çalışma sürelerinin anlamlı farklılıklar göstermemesi çalışma süresinden çok otelin yapısına ve sahip olduğu kültüre odaklanmak gerektiğine yönelik ipuçları vermektedir. Buna göre H7m hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.29. Etik Liderlik Davranışı ve Günlük Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Günlük Çalışma Süresi	N	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
6-8 saat arası	106	4.23	0.66	0.06	7.778	0.001
9-11 saat arası	81	4.41	0.43	0.04		
12 saat ve üzeri	50	4.59	0.40	0.05		
Toplam	237	4.37	0.55	0.03		

Analiz bulgularına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları günlük çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=7.778$, $p=0.001>0.05$). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılık 6-8 saat çalışan yöneticiler ($A.O.=4.23$) ile 12 saat ve üzeri çalışan yöneticiler ($A.O.=4.59$) arasında ortaya çıkmaktadır. Gününün yarısından fazlasını otelde geçiren ve gerek personel gerek müşteriler ile daha uzun süreli vakit geçiren yöneticilerin etik liderlik algısının gününün daha az bir kısmını çalışarak geçiren yöneticilere

kıyasla yüksek olması etik liderlik anlayışını yansıtmak için daha çok fırsata ve zamana sahip olmaları ile açıklanabilir. Buna göre H7n hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında etik liderlik davranışları algısının farklı bireysel ve kurumsal özellikler kapsamında farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Özet olarak 9 farklı değişkene bağlı olarak gruplar arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmış, eğitim, gelir ve günlük çalışma süresi haricindeki değişken gruplarında etik liderlik algısına yönelik farklılık tespit edilmemiştir. Bu farklılıklara göre eğitim seviyesi, gelir seviyesi ve günlük çalışma süresi arttıkça yöneticilerin etik liderlik algıları da artış göstermektedir. Belirli bir eğitim seviyesine ulaşmış ve ekonomik kaygıları geride bırakmış yöneticiler işlerine daha çok odaklanmakta ve isteyerek yada istemeyerek günlük zamanlarının önemli bir kısmını çalışarak geçirmektedir. Dolayısı ile devamlı olarak çalışanları ile iletişime geçme, işlerin doğru şekilde yapılmasını takip etme, aksaklıkların ve hataların yapılmasını engelleme, çalışanlara gerek iş ile ilgili gerek özel hayatlarına dair tavsiyeler ile yön verebilme ve çalışkan tavırları ile örnek bir rol model olma fırsatını bularak etik liderliğe yönelik tutum ve davranışlarını uygulamalı olarak hayata geçirebilmektedir. Eğitim düzeyi ve gelir seviyesi düşük olan yöneticiler ise gerek akademik bir altyapının olmaması, gerek ekonomik şartlar nedeni ile işlerine odaklanamaması yada çalıştıkları işletmelere bağlılık duyamaması gibi nedenler ile liderlik davranışlarının etik boyutunu diğer gruptaki yöneticilere kıyasla daha düşük düzeyde önem verebilmektedir.

Etik liderlik davranışlarının bireysel ve kurumsal özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesinden sonra ilerleyen bölümde araştırmanın diğer değişkenleri olan kişilik özellikleri, örgüt kültürü tipleri, dini yönelim, sosyal çevre, iş çevresi ve aile çevresinin etik liderlik davranışlarındaki değişimi açıklama oranları regresyon analizi aracılığı ile test edilecektir.

4.2.4. Etik Liderlik ve Diğer Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulgu ve Yorumları

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına dayanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005, s. 225). Bir regresyon analizinde, regresyon modelinin sunduğu tahminin ne kadar güçlü olduğu determinasyon katsayısı (R^2) ile tespit edilmektedir (Büyüköztürk, 2010, s. 92). Ayrıca regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişken, açıklayıcılığı olsun veya olmasın R^2 değerinin büyümesine neden olmaktadır (Altunışık vd., 2007, s. 211).

Çoklu regresyon analizinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Yaygın olan üç yöntem standart, aşamalı ve hiyerarşik yaklaşımlardır. Araştırma kapsamında aşamalı (stepwise) metodu kullanılmıştır. Aşamalı regresyon analizinde modele sadece bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan bağımsız değişkenler alınır (Büyüköztürk, 2010). Bu şekilde en az sayıda değişken yardımıyla model açıklanmış olmaktadır (Küçüksille, 2010).

Merkezi limit teoremine göre anakütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Ak, 2010:73; Lumley vd., 2002:154). Barrett ve Goldsmith (1976) ise örnek hacminin 40'dan büyük olduğu durumlarda örnek ortalamaların örnekleme dağılımlarının normal dağılıma uyacağını belirtmektedir. Buna göre regresyon analizi varsayımlarından normal dağılım varsayımı karşılanmaktadır. Otokorelasyonu test etmek amacıyla elde edilen Durbin Watson değerleri ise 1.5 ile 2.5 arasında olduğu görülmüştür. Bu aralıkta bulunan değerler ise regresyon analizinin diğer bir varsayımı olan otokorelasyonun olmadığını ortaya koymaktadır (Küçüksille, 2010).

Bu bilgiler ışığında verilerin regresyon analizi için uygun olduğuna karar verilmiş ve ilk olarak dört örgüt kültürü tipi olan klan, pazar, hiyerarşi ve adokrasi kültürünün etik liderlik davranışlarını açıklama oranını test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.30. Örgüt Kültürü Tipleri ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Klan	0.149	0.000
Pazar	0.118	0.119
Hiyerarşi	0.120	0.150
Adokrasi	0.026	0.775
R^2	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0.046	13.019	0.000

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2= 0.046$, $F= 13.019$, $p= 0.000$). Bağımsız değişken olarak örgüt kültür tiplerinden klan kültürünün ($\beta= 0.149$, $p= 0.000$) bağımlı değişken olan etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan etik liderlik davranışları üzerinde %5 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.31. Kişilik Özellikleri ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Uyumluluk	0.338	0.000
Açıklık	0.281	0.000
Sorumluluk	0.082	0.246
Dışadönüklük	0.025	0.713
Nörotisizm	0.019	0.746
R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0.274	47.319	0.000

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2= 0.274$, $F= 47.319$, $p= 0.000$). Bağımsız değişken olarak kişilik özelliklerinden uyumluluk ($\beta_1= 0.338$, $p= 0.000$) ve açıklığın ($\beta_2= 0.281$, $p= 0.000$) bağımlı değişken olan etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan etik liderlik davranışları üzerinde %27 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.32. İçsel ve Dışsal Dini Yönelim ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
İçsel Dini Yönelim	0.184	0.000
Dışsal Dini Yönelim	-0.122	0.000
R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0.107	15.507	0.000

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2= 0.107$, $F= 15.507$, $p= 0.000$). Bağımsız değişken olarak içsel dini yönelim ($\beta_1= 0.184$, $p= 0.000$) ve dışsal dini yönelim ($\beta_2= -0.122$, $p= 0.000$) bağımlı değişken olan etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan etik liderlik davranışları üzerinde %11 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.33. Sosyal Çevre ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Toplumun Bakış Açısı	0.090	0.002
Mahalle Arkadaşlarım	-0.061	0.016
İş Arkadaşlarım	0.033	0.639
Örnek Aldığım Kişiler	0.017	0.787
R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0.045	6.250	0.002

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2= 0.045$, $F= 6.250$, $p= 0.002$). Bağımsız değişken olarak toplumun bakış açısının etkisinin ($\beta_1= 0.090$, $p= 0.002$) ve mahalle arkadaşlarının etkisinin ($\beta_2= -0.061$, $p= 0.016$) bağımlı değişken olan etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan etik liderlik davranışları üzerinde %5 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.34. İş Çevresi ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
İş Tecrübelerim	0.092	0.026
İşletmeden Gelen Ödül ve Cezalar	0.060	0.362
İş Yaşamındaki Rekabet	-0.071	0.320
İşletme Kural ve Politikaları	0.001	0.994
R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0.018	4.982	0.026

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2= 0.018$, $F= 4.982$, $p= 0.026$). Bağımsız değişken olarak iş tecrübelerinin etkisinin ($\beta= 0.092$, $p= 0.026$) bağımlı değişken olan etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan etik liderlik davranışları üzerinde %2 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.35. Aile Çevresi ile Etik Liderlik Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Anne	0.158	0.000
Kardeşler	-0.093	0.004
Baba	-0.074	0.325
Akraba	-0.043	0.554
R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0.061	8.639	0.000

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2= 0.061$, $F= 8.639$, $p= 0.000$). Bağımsız değişken olarak anne etkisi ($\beta_1= 0.158$, $p= 0.000$) ve kardeş etkisinin ($\beta_2= -0.093$, $p= 0.004$) bağımlı değişken olan etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan etik liderlik davranışları üzerinde %6 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre H6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bilgiyi elde etmenin farklı yolları bulunmaktadır. Duyularımız aracılığı ile elde ettiğimiz **deneyimler**, kendimiz dışında kişilerle sağlanan **görüş birliği**, güvenilir bilgiye sahip olmak için başvurabileceğimiz **uzman görüşü**, **mantık** yürüterek ve son olarak **bilimsel yöntem** aracılığı ile bilgi sahibi olabiliriz (Büyüköztürk vd., 2011). Araştırma sürecini göz önünde bulundurarak yukarıda belirtilen bilgi edinme yollarının hepsine temas edildiği belirtilebilir. Öncelikle konu seçiminde önümüze gelen yüzlerce konudan bizim ilgi alanımıza giren, duygularımıza hitap eden, çalışacağımız ve üzerinde araştırma yapacağımız için bizde heyecan uyandıran bir konu seçmemiz ve bunda daha önce yapmış olduğumuz bilgi birikiminin de etki sahibi olduğu göz önünde bulundurulursa deneyimlerimiz yolu ile araştırmaya başladığımızı belirtebiliriz. Daha sonraki süreçte araştırmanın genel bir taslağını hazırlamak üzere tez izleme toplantılarında ortaya konan bilgilerin sorgulanması ve jüri üyelerinin deneyim sahibi uzmanlar olarak yapıcı eleştirilerle araştırma sürecine katkı sağlaması görüş birliğine ve uzman görüşüne örnek teşkil etmektedir. Model oluştururken gerek o güne kadar elde ettiğimiz gerek araştırma sürecinde edindiğimiz yeni bilgiler sayesinde mantık yürüterek ortaya konabilecek en iyi modeli oluşturmak ve oluşturulan modelin geçerliliğinin uzun bir süreç sonucunda bilimsel araştırma yöntemleri temel alınarak test edilmesi ise mantık ve bilimsel yöntem aracılığı bilgi edinme süreçleri kapsamında değerlendirilebilir.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar insan davranışını anlamaya ve bu konuda bilgi birikimini artırmaya yönelik gerçekleştirilen çok yönlü etkinliklerdir (Büyüköztürk vd., 2009). Eleştirel sosyal bilim ise sadece sosyal dünyayı incelemek değil, aynı zamanda onu değiştirmeyi amaç edinmiştir (İslamoğlu, 2011, s.13). Sosyal bilimler alanında gün geçtikçe önem kazanan ve araştırma kapsamı genişleyen konulardan biride liderlik konusudur. Yapılan çalışmalar genellikle liderliğin yapıcı, etkili ve başarılı (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009; Bakan ve Doğan, 2012; Marques, 2010; Amabile vd., 2004; De Hoogh vd., 2005) yönlerini ele alırken yakın zamanda büyük şirketlerdeki etik skandallar araştırmacıları liderliğin yıkıcı, suistimal edici ve negatif etki meydana getirici (Hoobler ve Hu, 2013; Martinko vd., 2011; Schyns ve Schilling, 2013; Schaubroeck vd., 2007) yönlerini de ele alan araştırmalar yapmaya yönelttiği görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarının gelişim süreci dahilinde son yaklaşım olan ve yeni liderlik türleri içinde değerlendirilen etik liderlik yaklaşımı, liderliğin olumsuz yanlarını bertaraf ederek, gerek çalışanlara, gerek müşterilere gerekse paydaşlara yönelik etik bir yaklaşımı savunmaktadır. Ayrıca etik liderlik yaklaşımı karar alma süreçlerinde bireysel faydacılığın ötesinde toplumsal faydayı da gözetten bir süreci savunmaktadır. Araştırma

kapsamında ihtiyaç duyulan etik bir liderin oluşumunda etki sahibi faktörlerin neler olabileceği sorusuna cevap aranmıştır. Bu süreçte liderin sahip olduğu kişilik özellikleri, çalıştığı kurumun sahip olduğu kültür, bireyin ahlaki yapısını etkileyebilen dini yönelimi, çocukluğundan yaşlılığına kadar etkileşim içinde bulunduğu ailesi, iş ve sosyal çevresi, kendisine has demografik özellikleri bir arada değerlendirilerek etki sahibi faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan etik liderlik konusu Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda elde edilen verilerle kapsamlı bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, aşağıda önce araştırma bulgularının yorumlanmasına ışık tutacak şekilde, yazında yer alan önceki çalışmaların sunduğu içgörülerden de yararlanılarak başlıca bulgular tartışılmış ve ardından ilerdeki araştırmalar için çıkarımlara değinilmiştir.

Tablo: Hipotezler, Ölçülme Biçimleri ve Sonuçları

Hipotez	Değişken	Yapılan Analiz	Sonuç
H1	Örgüt Kültürü / Etik Liderlik Davranışları	Çoklu Regresyon	Kısmen Kabul
H2	Kişilik / Etik Liderlik Davranışları	Çoklu Regresyon	Kısmen Kabul
H3	Dini Yönelim / Etik Liderlik Davranışları	Çoklu Regresyon	Kabul
H4	Sosyal Çevre / Etik Liderlik Davranışları	Çoklu Regresyon	Kısmen Kabul
H5	İş Çevresi / Etik Liderlik Davranışları	Çoklu Regresyon	Kısmen Kabul
H6	Aile Çevresi / Etik Liderlik Davranışları	Çoklu Regresyon	Kısmen Kabul
H7	Bireysel ve Kurumsal Özellikler	t-Testi ve ANOVA	Kısmen Kabul

Yapılan regresyon analizleri sonucunda etik liderlik eğilimini açıklamaya yönelik ortaya koyulan değişkenlerin R^2 değerleri büyükten küçüğe; kişilik özelliklerinden uyumluluk ve açıklık ($R^2=0.274$), içsel ve dışsal dini yönelim ($R^2=0.107$), aile çevresinden anne ve kardeşler ($R^2=0.061$), örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü ($R^2=0.046$), sosyal çevresinden toplumun bakış açısı ve mahalle arkadaşları ($R^2=0.045$), iş çevresinden kazanılan tecrübeler ($R^2=0.018$) şeklinde sıralanmaktadır. Buna göre değişkenler ayrı ayrı ele alındığında etik liderlik eğiliminin en önemli yordayıcısının liderin kişilik özelliklerinin olduğu görülmektedir.

Bu kısımda yukarıdaki tabloda belirtilen her bir hipotez sonuçları açısından ayrı başlıklar altında incelenecek ve literatür sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda incelenecektir.

Etik Liderliğin Faktör Yapısına Ait Sonuçlar

Etik liderlik ile ilgili literatür taraması ile başlayan süreç otel yöneticileri ve akademisyenler ile etik liderlik hakkındaki fikirlerini almaya yönelik yapılan görüşmeler ile

devam etmiştir. Bu süreç sonunda 568 ifadelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra birbirine benzer nitelikteki ve anlam bakımından uyum sağlamayan ifadeler çıkarılmış ve geriye 130 ifade kalmıştır. Etik liderlik literatürü taraması sonucunda etik bir liderin sahip olması gereken 13 özellik belirlenmiş ve ifadeler bu özelliklerin altına anlamlı bir şekilde dağıtılmıştır. 130 ifadelik bir soru setinin gerek yöneticilerin sağlıklı cevaplamaları gerek anketin doldurulması için gerekli olan zaman açısından fazla olduğundan tekrar kontrol etmek üzere 5 akademisyenin görüşleri doğrultusunda tekrar değerlendirilmiş ve birbirine benzer nitelikteki ve gereksiz olduğu düşünülen ifadelerin çıkarılması ile 58 ifadelik anket ile çalışmaya başlanmıştır.

İlk verilerin elde edilmesinden sonra elde edilecek ölçek yapısının sağlam olması açısından pilot bir uygulama yapılmış ve genel olarak ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiş ve güvenilirliği bozan 6 ifade çıkarılarak 52 ifade üzerinden çalışmaya devam edilmiştir.

Veri toplama süreci sonunda 312 anket üzerinden elde edilen verilerle ölçeğin ve olması düşünülen ölçek boyutlarının geçerlilik yapısı açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik yapısı Cronbach Alfa yöntemi ile test edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin planlanan aksine tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Gerek toplam varyansı açıklama oranı (%41) gerek özdeğer açısından (21.158) ölçeğin tek faktör altında toplanması uygun görülmüştür. Daha sonra elde edilen tek faktör yapısının geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi yardımı ile test edilmiş ve faktör yükü düşük olan 7 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak 45 ifadelik tek boyutlu etik liderlik yapısının güvenilirliği Cronbach Alfa yöntemi ile test edilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı 0.97 olarak yüksek düzeyde güvenilir olduğu ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak daha önce etik bir liderde olması gerektiği düşünülen 13 farklı özellik ve buna bağlı faktör yapısına ulaşamamıştır. Etik liderlik algısının katılımcılar tarafından tek boyutlu olarak algılanması, lider davranışlarını ya etik yada etik değil şeklinde değerlendirmelerine bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Etik liderlik ile ilgili diğer ölçekler değerlendirildiğinde Yukl ve diğerlerinin (2013), Şengün ve Kaya'nın (2007), Brown ve diğerlerinin (2005) ve Craig ve Custafson'un (1998) da etik liderliği tek boyutlu bir değişken olarak ele aldıkları görülmektedir. Yapılan bu çalışmalar ile birlikte bizim çalışmamızda etik liderliği tek boyutlu olarak ele almıştır.

Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Uygulanan regresyon analizi aracılığı ile dört farklı örgüt kültürünün etik liderlik davranışlarını açıklama oranı tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda örgüt kültürü tiplerinden sadece klan kültürünün ($\beta = 0.149$) etik liderlik değişkenindeki varyasyonun

%5'ini açıklayabildiği tespit edilmiştir. Klan kültürü kardeşçe ilişkilerin olduğu, karşılıklı olarak uzun süreli bağlılığın ve çıkarların bulunduğu, bireylerin o örgütte bulunmaktan gurur duyduğu, dayanışmanın ön planda olduğu, bireysellikten çok kolektifliğe vurgunun yapıldığı, liderlerin rol model olarak mentorluk yaptığı örgüt tipidir (Kerr ve Slocum, 1987). Bu tür kültüre sahip bir işletmede lider düşüncelerini çalışanları ile paylaşır, çatışmalı durumlarda fikir birliği sağlanmasına önem verir, uzlaşma yollarını tartışır, çalışanlarının ihtiyaçlarının farkında olup onları dinler ve onlara adil davranır (Vilkinas ve Cartan, 2006). Liderin işletme içinde takındığı tavırlar ve sergilediği tutumlar ile bir rol model olarak elindeki gücü etik davranış kalıplarını benimsetme yönünde kullanması örgüt kültürünü güçlendirmektedir (Butts, 2008). Etik davranış sergileyen liderler içinde etik uygulamaların önemli bir yer tuttuğu kendi örgüt kültürlerini geliştirebilmektedir (Huhtala vd., 2013). Banerji ve Krishnan (2000) etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin çalışanları üzerinde daha fazla efor sarfetmeleri açısından etkili olduğu, daha fazla efor sarfeden çalışanların ise liderin rüşvet ve adam kayırma niyetini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.

Klan kültürünün sahip olduğu bu özellikler doğrultusunda etik bir liderin ortaya çıkmasında etkin bir role sahip olduğu söylenebilir. Analiz sonucunda anlamlı bir ilişki ortaya çıkmış ancak etki düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işletme içinde etik bir yapı oluşturmak ve etik liderlik yetiştirmek isteyen yöneticiler öncelikle çalışma ortamında işbirliğinin teşvik edildiği, karşılıklı bağlılık ve iletişimin sağlandığı, çalışanların moral ve gelişimlerine önem verildiği bir kültür tipi olan klan kültürüne değer vermeleri ve bu doğrultuda örgütlerini şekillendirmeleri gerektiği söylenebilir.

Etik Liderlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Etik bir liderin oluşmasında etki sahibi olup olmadığını değerlendirmek üzere beş temel kişilik özelliği üzerinden regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kişilik özelliklerinden uyumluluk ($\beta= 0.338$) ve açıklık ($\beta= 0.281$) değişkenlerinin etik liderlik değişkenindeki varyasyonun %27'ini açıklayabildiği tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinden uyumluluk bireyin diğerleri ile uyum içinde olmasındaki istekliliğini belirtirken açıklık bireylerin ilgilerinin genişliğini ve yeniliklerden büyülenme derecesini belirtmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005). Uyumluluk düzeyi yüksek kişiler iyi huylu, güvenilir, yardımsever ve işbirliğinden yana özellikler sergilerken, açıklık düzeyi yüksek kişiler ise hassas, esnek, yaratıcı, meraklı olma gibi özellikler sergilemektedir (Can vd., 2006). Analiz sonucunda tespit edilen uyumluluk özelliğinin etik liderin oluşmasında etki sahibi olduğu yönündeki bulgumuz Shih ve diğerleri (2009), Judge ve diğerleri (2002), Judge ve Bono (2000), Sackett ve Wanek (1996), Mayer ve diğerleri (2007), Brown ve Trevino (2006), Walumbwa ve Schaubroeck

(2009), Kalshoven ve diğerlerine (2011) ait çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Açıklık boyutunun sahip olduğu etki Strang ve Kuhnert (2009) tarafından desteklenmekte ve genel olarak yapılan araştırma sonuçları bir ilişki olmadığına yönelik sonuçlanmıştır. Ancak çalışmamız sonucunda her iki değişkende etik liderlik oluşumuna etki eden faktörler olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak kişilik özelliklerinden uyumluluk ve açıklık özelliklerinin etik bir liderin oluşumunda etki sahibi özellikler olduğunu görmekteyiz. Liderlerin uyumlu, yardımsever ve işbirlikçi özellikler sergilemesi, yeni tecrübeler ve fikirlere açık olması, meraklı bir şekilde öğrenmeye meyilli olması, yaratıcı faaliyetlere destek vermesi ve gerektiği zaman esnek davranması kendisinin bir rol model olarak algılanmasında destek verici özellikler olduğunu belirtebiliriz. Etik liderin en önemli özelliklerinden birinin rol model olarak işletme içindeki süreçleri etik bir bakış açısı ile ele alması ve çalışanlarına bu anlayışı benimsetmeye çalışması olduğunu belirtmiştik. Uyumlu ve yeniliklere açık bir lider gerek karar alma süreçlerinde, gerek karşılaşılan olaylar sonucu ortaya konan davranışlarında, gerek hitap edilen kesimler ile iletişimde kendisini kabul ettirmesinde ve bu süreçleri etik bir anlayışla yürütmesinde destek sahibi özellikler olduğu söylenebilir.

Etik Liderlik ve Dini Yönelim Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Yapılan regresyon analizi sonucunda dini yönelim türlerinden içsel ($\beta = 0.184$) ve dışsal dini yönelim ($\beta = -0.122$) değişkenlerinin etik liderlik değişkenindeki varyasyonun %10'ünü açıklayabildiği tespit edilmiştir. Dini yönelim, insanın dinle ilgili psikolojik yönelimi, onun inanç dünyasıdır. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini yöneliminin göstergesidir (Kuzgun ve Sevim, 2004, s.18). Dini yönelim Allport ve Ross (1967) tarafından içsel ve dışsal dini yönelim olarak iki kategoride incelenmektedir. İçsel dini yönelime sahip bireyler benimsedikleri inancı tam olarak izlemeye çabalar, inancının gereklerini içselleştirmek ve takip etmek için dini başlı başına bir amaç olarak ele alırlar. (Allport ve Ross, 1967, s.434). Dışsal dini yönelimde ise birey yönünü Allah'a dönmekte ama kendi benliğinden vazgeçmemektedir (Allport ve Ross, 1967, s.434). Yapılan analiz sonucunda dini hayatlarının temeline koyan ve bir yaşam biçimi olarak ele alan bireylerin etik liderlik davranışlarını açıklamada önemli bir etkiye sahip olduğu, dışsal dini yönelime sahip bireylerin ise daha çok kendi benliğini ön planda tutması nedeniyle etik liderliği negatif yönde etkileyen bir değişken olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda içsel dini yönelime sahip bireylerin ahlaki olgunluğa sahip olduğunu (Kaya ve Aydın, 2011), sosyal yaşamda daha uyumlu olduğunu (Baker ve Gorsuch, 1982), bireysel gelişime önem verdiklerini (Göcen, 2013), daha idealist bir tutum sergilediklerini (Özbek ve

Özer, 2012) ve etik tutumlarında artış olduğunu göstermektedir. Dış dini yönelimli bireyler ise etik dışı davranmaya istekli (Kennedy ve Lawton, 1998), etik tutumu tam olarak belirlenemeyen (Özyer ve Azizoğlu, 2010) ve benmerkezci (Cirhinlioğlu, 2006) kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak etik bir liderin oluşumunda etki sahibi içsel dini yönelim düzeyinin artış göstermesi gereken bir değişken olduğu görülürken, dışsal dini yönelime sahip bireylerin ise etik dışı davranışa daha yatkın oldukları görülmektedir. Turizm sektörü sahip olduğu yapısı gereği uzun iş saatleri, yoğun iş temposu, etkileşimde bulunulan insanların çeşitliliği gibi özellikleri nedeni ile bireylerin dini yönelimlerini tam anlamıyla ifade edemediği bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada hiç olmazsa içsel dini yönelimi olan bireylerin benmerkezcilikten uzak ve yaptığı her fiilin hesabının sorulacağına yönelik inancı bu bireyleri etik tutum ve davranışların uygulanmasına daha yatkın hale getirdiğini bilmek gerekmektedir. Dışsal dini yönelime sahip bireylerin ise inançlı bireyler olmaları ile birlikte daha çok benmerkezci ve bireysel faydayı göz önünde bulunduran bir yapıda olmaları, bu tür bireylerin etik liderlik sergilemelerini engellemektedir.

Etik Liderlik ve Sosyal Çevre Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Bireyin etkileşimde bulunduğu sosyal çevresinin etik liderlik ile ilişkisini belirlemek amacı ile yapılan regresyon analizi sonucunda sosyal çevre değişkenlerinden toplumun bakış açısı ($\beta = 0.092$) ve mahalle arkadaşları ($\beta = -0.061$) değişkenleri etik liderlik değişkenindeki varyasyonun %5'ini açıklayabildiği tespit edilmiştir. Etik, toplumun bakış açısını dikkate alarak bireylerin uygun olmayan davranışlarını belirler. Toplumsal yaşam içerisinde ise kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı uyması gereken birtakım ahlaki kurallar vardır (MEGEP, 2006). Kişilik sahibi bir birey toplum içindeki davranışlarına dikkat etmesi gerekir. Çünkü bu davranışlar toplum tarafından anlamlandırılacak, çıkarılan anlama göre de bireye değer verilecek yada dışlanacaktır (Cevizci, 2003). Bireyin toplumla olan ilişkilerinde, kendini ifade edebilmesi ve davranışlarını yönlendirmesi açısından tercih ettiği tutumlarda, sosyal ve kültürel faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Tekin vd., 2012, s. 4614). Ayrıca bireyin içinde yaşadığı toplumun yaşam felsefesi, kültürel yapısı ve ahlak anlayışı gibi özelliklerinden etkilenmesi kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Koç, 2008).

Özellikle ülkemiz kültürü açısından ortaya çıkan sonuç önemli bir anlam ifade etmektedir. Bireylerin yalnızken ortaya koyduğu tutum ve davranışlar ile bir toplum içinde ortaya koyduğu kişilik yapısı farklılık gösterebilmektedir. Bu noktada bireyin etik bir davranış sergilemesi açısından toplumun nasıl tepki verebileceği yönündeki düşüncesi bireyi daha etik bir tutum sergilemeye itebilmektedir. Dolayısı ile birey bir davranışı sergilemeden önce

etrafındaki insanlardan alabileceği tepkileri hesaba katmakta, bu da bireyi benmerkezcilikten çok genel bakmaya sevketmektedir. Toplum içinde çocukluk döneminden gençliğe hatta olgunluk dönemine kadar yaşanan yerde sahip olunan arkadaşlar bireyin ahlaki yapısının oluşmasında etki sahibi olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda mahalle arkadaşlarının etik liderlik oluşumuna negatif yönde etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Böyle bir bulgudan genelleme yapmak yerine yetişilen çevreye yönelik farklı değişkenlerin bir arada bulunduğu daha kapsamlı bir araştırma ile mahalle arkadaşlarının bireyin etik yapısının oluşmasına neden etki sahibi olduğu tespit edilebilir.

Etik Liderlik ve İş Çevresi Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Yöneticilerin iş hayatı sürecinde edindiği tecrübeleri, işletme tarafından kazandığı ödüller yada aldığı cezalar, iş yaşamında hissettiği rekabet düzeyi ve çalıştığı işletmenin politika ve kurallarının etik liderlik üzerindeki etkisi değerlendirilmiş ve yapılan regresyon analizi sonucunda sahip olunan iş tecrübelerinin ($\beta = 0.092$) etik liderlik değişkenindeki varyasyonun %2'sini açıklayabildiği tespit edilmiştir.

Liderlerin ortak özelliklerine yönelik genellemeler yapılmakta ancak kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre şartları, eğitim durumu, çalışma süresi, edindikleri deneyimler ve dönemin şartları liderleri birbirlerinden farklı kılmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 92). Yöneticilerin iş yaşamları boyunca farklı işletmelerde farklı örgüt kültürlerinin tesiri altında çalıştıkları bilinmektedir. Bu süreç içinde karşılaşılan her olay ve bu olaylara yönelik alınan her bir karar bireyin gelecekte karşılaşılabileceği farklı durumlarda göstereceği tepkilere yönelik tecrübeler olarak hayatında yerini almaktadır. Tecrübe sahibi yöneticiler karşı karşıya kaldıkları durumlarda tarafı gerek müşteriler, gerek çalışanlar olsun geçmişten günümüze sahip oldukları tecrübelerle dayanarak olaylara daha olgun bir şekilde tepki verebilmektedir. Etik bir ikilem ile karşı karşıya kalındığında tecrübesi olmayan bir yönetici bu ikilem karşısında bocalarken, tecrübe sahibi yöneticiler ise geçmişten edindiği bilgiler ışığında olayın en makul ve mantıklı bir şekilde çözümlenmesinde daha başarılı olabilir. Dolayısı ile etik bir liderin sahip olduğu tecrübeler doğrultusunda olaylara bakış açısı ve getirdiği çözüm önerileri etik kuralları zedelemeyecek nitelikte olması daha muhtemeldir.

Etik Liderlik ve Aile Çevresi Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Yapılan regresyon analizi sonucunda aile çevresi unsurlarından anne ($\beta = 0.158$) ve kardeşlerin ($\beta = -0.093$) etik liderlik değişkenindeki varyasyonun %6'sını açıklayabildiği tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalarda bireylerin ebeveynlerinin eğitim durumu bireylerin etik tutumları üzerinde fark meydana getirdiği (Özyer ve Azizoğlu, 2010), empatik eğilime sahip olmalarında ailenin önemli bir etkisi olduğu (Kapıkıran, 2007), ailenin yaşadığı yerleşim birimine göre ahlaki gelişim düzeyinin farklılık gösterdiğine (Nisan ve Kohlberg, 1982) yönelik bulgular elde edilmiştir. Araştırmamız sonucunda aile çevresi kapsamında değerlendirilen anne ve kardeş etkisinin de etik liderliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bireyin eğitim ve gelişimi kapsamında ilk muhatabı olan annenin ahlaki gelişim sürecindeki etkisi göz ardı edilemeyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişim sürecinde karşılaşılan birçok olayda çözüm yolu ararken bireyler ailelerine danışmakta ve özellikle annelerinin verdiği tavsiyelerin etkisi ile hareket edebilmektedir. Annenin rol model olarak karşılaşılan birçok durumda onun ortaya koyduğu şekilde olaylara tepki verilmesi annenin bireyin ahlaki gelişimi üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Dolayısı ile annesi ile iletişimi sağlam olan, huzurlu bir yuvanın üyesi olan bireylerin ahlaki bağlamda daha sağlam bir temele sahip olduğu söylenebilir. Aile içinde bulunan çocuklara yönelik geliştirilen davranış biçimleri de bireyi etkileyebilmektedir. Ebeveynlerin farklı çocuklara farklı şekillerde davranması bireyin bilişsel yapısında olayları algılamasını etkilemektedir. Bulgulara göre aile çevresi içinde değerlendirilen kardeşlerin etik liderlik yapısı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireyin kendi çıkarlarından çok kardeşlerinin çıkarlarını gözetmek amacı ile etik dışı davranışlarda bulunmayı kabul edebilmesi bu negatif etkiyi açıklayabilecek bir durum olarak belirtilebilir. Ancak daha detaylı bilgiye sahip olunması amacı ile farklı aile yapılarındaki bireylerin kardeşleri ile olan ilişkilerini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılması, ortaya çıkan negatif etkinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

Etik Liderlik ve Bireysel-Kurumsal Özellikler Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Yapılan farklılık analizleri sonucunda bireyin sahip olduğu eğitim ve gelir düzeyi, günlük çalışma süresi, babanın eğitim düzeyi ve çalıştığı otelin yıldız sayısına göre etik liderlik algısında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Gerek eğitim ve gelir düzeyindeki gerek babanın eğitim düzeyindeki artış sonucu etik liderlik algısında da bir artış olduğu, 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin 4 yıldızlı otel işletmelerine kıyasla daha yüksek etik liderlik algısına sahip olduğu, çalışma süresindeki artışın da etik liderlik algısını artırdığı tespit edilmiştir.

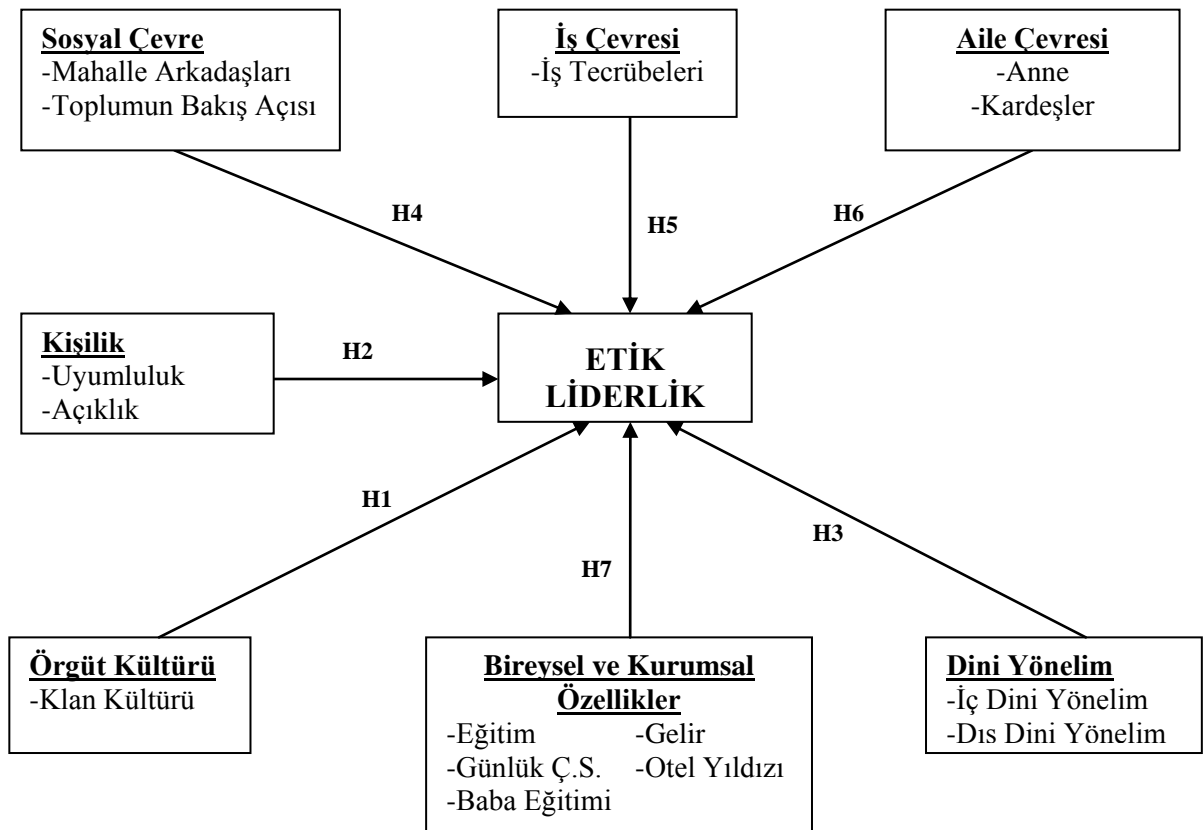
Tüm yöneticilerden etik bir tutum sergilemeleri beklenmektedir. Araştırma bulguları bu beklentinin karşılanması için yüksek düzeyde eğitim almış kişilerin yönetici seçiminde ön planda tutulması gerektiğini belirtmektedir. Ekonomik kaygılara sahip bireylerin etik kaygılara değer vermesi yönünde beklenti sahibi olmak pek mantıklı değildir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşinde olduğu gibi fizyolojik ihtiyaçlarını, güvenlik ihtiyacını ve sosyal

ihtiyaçlarını giderebilen bireyler saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme aşamalarına geçebilmektedir. Kaliteli bir eğitim almış ve geçim sıkıntısı çekmeyen bir birey etik davranışlar sergilemeye daha yakın bir tutum sergileyebilmektedir.

Babaların çocukluk döneminden gençlik dönemine kadar çocuk için rol model olması ve bu rol model algısı ile çocuğun davranışlarına yön vermesi, çocuğun ahlaki gelişim düzeyine etki edebilmektedir. Kaliteli bir eğitim almış babanın çocuklarını yetiştirirken ahlaki gelişimlerine önem vereceği düşünülmüş ve bu düşünce araştırma bulguları tarafından desteklenmiştir.

5 yıldızlı otel yöneticilerinin 4 yıldızlı otel yöneticilerine kıyasla daha yüksek düzeyde etik liderlik algısına sahip olması gerek çalıştığı personelin kalitesi, gerek otel kapasitesinin daha yüksek düzeyde olması ve gerek daha yüksek düzeyde sorumluluk taşımaları bu farklılığın nedeni olarak değerlendirilebilir.

Gününün yarısından fazlasını otelde geçiren ve gerek personel gerek müşteriler ile daha uzun süreli vakit geçiren yöneticilerin etik liderlik algısının gününün daha az bir kısmını çalışarak geçiren yöneticilere kıyasla yüksek olması etik liderlik anlayışını yansıtmak için daha çok fırsata ve zamana sahip olmaları ile açıklanabilir.



Şekil: Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Model

Araştırma sonucunda etik liderlik davranışı eğilimine etki eden faktörler şekil 4.4’de paylaşılmıştır. Özet olarak araştırmaya dahil edilen tüm değişkenlerin alt boyutlarının farklı düzeylerde de olsa etik liderlik davranışı eğilimine etki ettiği görülmektedir. Ortaya konan

Öneriler

Araştırma sonuçları ortaya koyulduktan sonra gerek araştırma süreci içerisinde karşılaşılan problemleri gidermek amacı ile araştırmacılara yönelik gerekse araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak sektörde faaliyet gösteren işletmelere yönelik öneriler aşağıda paylaşılmıştır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırma süreci içinde karşılaşılan en önemli problem ankette yer alan soru sayısının fazla olması nedeni ile yöneticiler tarafından doldurulmasında gönülsüzlük meydana getirmesidir. Özellikle yönetici kademesinde bulunan bireylere yönelik yapılacak olan çalışmalarda anket sorusunun yöneticilerin iş yoğunluğu, çalışılan işin sezonluk olup olmama durumu, doldurmaya istekli olup olmama durumu gibi kriterler göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca anketin kısa tutulması sağlıklı cevapların temin edilmesinde de önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Araştırma sürecinde veri elde etmeye yönelik tercih edilen değişkenler de dikkatle seçilmelidir. Farklı kültürlerden ve farklı inançlardan insanlara hitap eden bazı otel yöneticileri araştırma değişkenlerinden dini yönelim ölçeğinin sorgulanmasını uygun bulmamıştır. Bu değişkenin kullanılma nedeni anlatıldıktan sonra problem giderilmiştir. Ancak bu problemin en başta ortadan kaldırılması amacı ile bu tür kişisel sorgulamalar içeren değişkenlere yönelik anketin başında kısaca değişkenin kullanılma nedeninin açıklanması böyle bir problemle karşılaşma olasılığını düşürebileceği düşünülmektedir.

Karşılaşılan diğer bir problem ise dernek ve birliklerden talep edilen desteğin karşılanmaması yada karşılanırsa bile dernekler aracılığı ile gönderilen maillerin cevaplanmamasıdır. Bu nedenle yapılacak olan araştırmalarda anket yönteminin hedef alınan kitle ile yüzyüze randevu olarak gerçekleştirilmesi, veri toplanması sürecini kolaylaştıracaktır.

Sektöre Yönelik Öneriler

Araştırma bulguları neticesinde ortaya çıkan bulgular, işletmelerinde etik bir liderlik anlayışının hüküm sürmesini isteyen şirket sahiplerine yol gösterici bazı ipuçları sunmaktadır. Öncelikle örgüt kültürünün klan kültürüne uyarlanması gerektiği yani işbirlikçi bir yapıda, moral ve gelişimin desteklendiği, sadece çalışanların işletmeye veya yöneticiye değil,

işletmenin ve yöneticilerin de çalışanlara bağlılık duyduğu, kararlara katılımın maksimize edildiği ve etkin iletişimin sağlandığı bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Bununla birlikte gerek yönetici seçerken gerek yetiştirirken bireylerin kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bireyin çalışma arkadaşları ile uyum içinde olması yönündeki istekliliği, yaratıcı ve yenilikçi fikirlere açık olma düzeyi etik bir lider istihdam etme yada yetiştirme konusunda insan kaynakları departmanına yol gösterebilecek kişilik özellikleridir.

Bireylerin inanç yapısı ne kadar göz ardı edilen bir değişken olsa da araştırma bulguları etik liderlik ile içsel ve dışsal dini yönelim arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İnançlı olmasına rağmen kendi çıkar ve faydalarını gözeten bireylerin etik liderlik algısı düşüş gösterirken, benmerkezcilikten uzak, dini yaşam biçimi olarak seçmiş bireylerin etik liderlik algısı artış göstermektedir. Buna göre içsel dini yönelimli bireylerin etik tutum ve davranışlara daha çok meyilli olduğu tespit edilmekle birlikte, bunun işletmeciler tarafından kullanımının zor olduğu da belirtilmelidir.

Son olarak işletmeler yöneticilerden etik bir lider gibi davranmasını beklerken, o kişinin yüksek düzeyde eğitim aldığından, ekonomik kaygıları olmayacak düzeyde bir gelire sahip olduğundan emin olmalı ve çalışma sürelerini işletmeye olan nefretini körükleyici değil tam tersi bağlılığı artırıcı şekilde düzenlemesi gerektiğini göz önünde bulundurmalıdır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda rekabetin arttığı, etik kaygıların yükseldiği, işletme içinde sinizmin artış gösterdiği, özellikle turizm sektöründe personel devir oranlarının devamlı yükseldiği bir ortamda genel olarak bir problem olduğu açıkça görülmektedir. Yöneticinin çalışanlar tarafından adil, güvenilir, hoşgörülü, sorumluluk sahibi, kararları istişare edebilen, tutarlı ve rol model bir lider olarak algılanması için etik bir lider olması gerekmektedir. Tüm sektörlerde varolan yönetim problemleri dikkate alındığında etik bir lider ihtiyacını gidermek için araştırma sonucunda ortaya konan değişkenlerin dikkate alınması problemlerin giderilmesinde bir nebze de olsa fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J., Lider, 2. Baskı, Çev. Ali Çavuşoğlu, Ufuk Yayınları, İstanbul, 2012.
- Ak, B., “Parametrik Hipotez Testleri”, Edit. Şeref KALAYCI, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Akpolat, Y., “Durkheim’den Giddens’a Pozitivist Sosyoloji”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, (2007), 53-87.
- Aksel, İ., “Liderlik Teorileri”, Liderlik ve Motivasyon, Der. Serinkan C., ss. 33-61, Nobel Yayınevi, Ankara, 2008.
- Aksoy, S., “Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2012.
- Akşit, H., Yönetim ve Yöneticilik, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.
- Albayrak, A.S., Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- Alkahtani, A.H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M. ve Nikbin, D., “The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers”, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.2, (2011), 70-99.
- Alkın, C. ve Ünsar, S., “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, “Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9/3, (2007), 75-94.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M.E., “Theories of Organizational Culture”, Organization Studies, 5/3, (1984), 193-226.
- Allik, J. ve McCrae, R.R., “Toward A Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures”, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.35, No.1, (2004), 13-28.
- Allport, G.W. ve Odbert, H.S., “Trait-Names: A Psycho-lexical Study”, Psychological Monographs, Vol.47, No.1, (1936), 1-178.
- Allport, G.W. ve Ross, J.M., “Personal Religious Orientation and Prejudice”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.5, No.4, (1967), 432-443.

- Altemeyer, B. ve Hunsberger, B., "A Revised Religious Fundamentalism Scale: The Short and Sweet of It", *The International Journal for the Psychology of Religion*, 14(1), (2004), 47-54.
- Altemeyer, B. ve Hunsberger, B., "Authoritarianism, Religious Fundamentalism, Quest and Prejudice", *The International Journal for the Psychology of Religion*, 2(2), (1992), 113-133.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. ve Kramer, S.J., "Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", *The Leadership Quarterly*, Vol.15, Issue:1, (2004), 5-32.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Meier, K.J., O'Toole, M.J. ve Walker, R.M., "Strategic Fit and Performance: A Test of The Miles And Snow Model", *Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow*, Cardiff University and the Economic and Social Research Council Conference, Wales, 2008.
- Arıcıoğlu, M.A. ve Tutan, A., "Etik Etkisini Geliştirme Modeli ve Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:30, (2008), 47-76.
- Arkar, H., "Cloninger'in Mizaç ve Karakter Boyutları ile Kişilik Bozuklukları Arasındaki İlişki", *Klinik Psikiyatri Dergisi*, Cilt:11, Sayı:3, (2008), 115-124.
- Arkar, H., Sorias, O., Tunca, Z., Şafak, C., Alkın, T., Akdede, B.B., Şahin, S., Akvardar, Y., Sarı, Ö., Özerdem, A. ve Cimilli, C., "Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenilirliği", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16(3), (2005), 190-204.
- Armstrong, M.B., Ketz, J.E., ve Owsen, D., "Ethics Education in Accounting: Moving Toward Ethical Motivation and Ethical Behavior", *Journal of Accounting Education*, 21(1), (2003), 1-16.
- Arnaud, A.U. ve Schminke, M., "Beyond the Organizational Bases of Ethical Work Climates: A New Theory and Measure", Working paper, University of Central Florida, 2010.
- Arvey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. ve McGue, M., "The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors", *The Leadership Quarterly*, Vol.17, (2006), 1-20.

- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bem, D.J. ve Nolen-Hoeksema, S., Hilgard's Introduction to Psychology (Psikolojiye Giriş), 12th Edition (6. Baskı), Çev. Yavuz Alogan, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2010.
- Avolio, B.J. ve Bass, B.M., "Re-examinig the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.72, (1999), 441-462.
- Avolio, B.J. ve Gardner, W.L., "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", The Leadership Quarterly, Vol.16, (2005), 315-338.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F. ve Weber, T.J., "Leadership: Current Theories, Research and Future Directions", Annual Review of Psychology, Vol.60, (2009), 421-449.
- Avolio, B., Waldman, D. ve Yammarino, F., "Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, 15(4), (1991), 9-16.
- Aydeniz, H., "Engels'in Materyalizmi ve Din Eleştirisi", Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı:33, (2010), 63-89.
- Aydın, E.M., "Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2003.
- Aydın, H., "Nihilizm'in Tarihçesi", Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, (1986), 1-9.
- Aydoğan, Z.F., "Örgüt Kültürü ve İklimi" Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), (2004), 203-215.
- Aykanat, Z., "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2010.
- Ayverdi, İ., Kubbealtı Lugatı – Misalli Büyük Türkçe Sözlük, 2.Cilt, Mas Matbaacılık, İstanbul, 2011.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S., "Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT)", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(2), (2009), 261-279.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F., "Hizmetkar Liderlik", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, (2012), 1-12.

- Baker, M. ve Gorsuch, R., "Trait Anxiety and Intrinsic-Extrinsic Religiousness", *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol.21, No.2, (1982), 119-122.
- Bakır, K., "Jean-Jacques Rousseau'nun Natüralist Eğitim Anlayışı", *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:15, (2007), 103-122.
- Bako, R.K., "Organizational Discourses as Status Symbols", *Acta Universitatis Sapientiae, Philologica*, 2, 1 (2010), 151-160.
- Balkır, G., "İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar", 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi, (2005), <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Balkir.pdf>, 16.03.2013.
- Ballı, E., "Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örneğinde Ampirik Bir Çalışma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, (2013), 85-94.
- Banerji, P. ve Krishnan, V.R., "Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, 21/8, (2000), 405-413.
- Barlı, Ö. *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum, 2008.
- Barlow, C.B., Jordan, M. ve Hendrix, W.H., "Assessment: An Examination of Leadership Levels", *Journal of Business and Psychology*, Vol.17, No.4, (2003), 563-584.
- Barney, J.B., "Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, (1986), 656-665.
- Barrett, J.P. ve Goldsmith, L., "When is n Sufficiently Large?". *The American Statistician*, Vol.30, No.2, (1976), 67-70.
- Barrick, M.K. ve Mount, M.R., "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol.44, (1991), 1-26.
- Barutçugil, İ. *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- Bass, B.M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), (1991), 19-31.
- Bass, B.M., "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.17, (1997), 19-28.

- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P., "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10(2), (1999), 181-217.
- Başaran, İ.E., *Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2008.
- Bauman, Z., *Postmodern Etik*, Çev. Alev Türker, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. ve Gilbert, N.L., "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, (1996), 464-482.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A., "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, (2008), 145-158.
- Berber, A., "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", *Yönetim Dergisi*, Yıl:11, Sayı:36, (2000), 33-50.
- Berber, Ş., "Modern Bir Olgu Olarak Sosyal Sınıflar", *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:9, (2003), 223-232.
- Bilge, M., "Gelenekselden Moderne Etik ve Siyaset", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, (2012), 97-108.
- Birand, K., *İlk Çağ Felsefesi Tarihi*, 4. Baskı, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2001.
- Bolat, T., *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Bolay, S.H., *Felsefi Doktrinler ve Terimler Sözlüğü*, 8. Baskı, Akçağ Yayınları, Ankara, 1999.
- Boonstra, J.J., *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*, John Wiley & Sons, USA, 2013.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, (2006), 95-116.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. ve Harrison, D.A., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, (2005), 117-134.

- Buluç, B., “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:57, (2009), 5-34.
- Bulut, Y. ve Uygun, S.V., “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:13, (2010), 29-47.
- Burger, J.M., *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*, Çev. İ.D. Erguvan Sarıoğlu, Kaktüs Yayınları, İstanbul, 2006.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. ve Halpin, S.M., “What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis”, *The Leadership Quarterly*, No.17, (2006), 288-307.
- Butts, J.B., “Ethics in Organisations and Leadership”, Jones And Bartlett Publishers [online] (2008), 119-151.
- Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 11. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2010.
- Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö.Ç., Köklü, N., *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, 4. Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara, 2009.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2011.
- Cabrera, A., Cabrera, E.F. ve Barajas, S., “The Key Role of Organizational Culture in A Multi-System View of Technology-Driven Change”, *International Journal of Information Management*, 21(3), (2001), 245-261.
- Caldwell, D.F., Chatman, J., O’Reilly, C.A., Ormiston, M. ve Lapid, M., “Implementing Strategic Change in A Health Care System: The Importance of Leadership and Change Readiness”, *Health Care Manage Review*, 33(2), (2008), 124-133.
- Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, 2. Edition, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.
- Cameron, K.S. ve Freeman, S.J., “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, (1991), 23-58.
- Can, H., Aşan Ö. ve Aydın, E.M., *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006.

- Can, Y., “A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Carter, D.C., “The Influence of Family Relations and Family Experiences on Personality”, *Marriage and Family Living*, Vol.16, No.3, (1954), 212-215.
- Cattell, R.B., “A Shortened "Basic English" Version (Form C) of the 16 PF Questionnaire”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.44, (1956), 257-278.
- Cattell, R.B., “Confirmation and Clarification of Primary Personality Factors”, *Psychometrika*, Vol. 12, No.3, (1947), 197-220.
- Cattell, R.B., “The Description of Personality: Principles and Findings in a Factor Analysis”, *The American Journal of Psychology*, Vol.58, No.1, (1945), 69-90.
- Cengiz, M. ve Kul, M., “Türkiyede Kamu Yönetiminde Yolsuzluğun İçselleştirilmesinin Sosyolojik Analizi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:3, (2008), 55-76.
- Cevizci, A., *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2003.
- Ceylan, Y., “Toplumsal Değerler ve Medya Etiği”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7, (2012), 45-58.
- Chaplin, W.F., John, O.P. ve Goldberg, L.R., “Conceptions of States and Traits: Dimensional Attributes with Ideals as Prototypes”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54, No.4, (1988), 541-557.
- Chung, J.Y., Jung, C.S., Kyle, G.T. ve Petrick, J.F., “Servant Leadership and Procedural Justice in the U.S. National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction”, *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol.28, No.3, (2010), 1-15.
- Cihan, M., “John Locke’un Ahlak Üzerine Düşünceleri”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:10, (2004), 99-114.
- Cirhinlioğlu, F.G., “Dini yönelimler ve önyargı”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, (2010), 1366-1384.
- Cirhinlioğlu, F.G., “Üniversite Öğrencilerinde Utanç Eğilimi, Dini Yönelimler, Benlik Kurguları ve Psikolojik İyilik Hali Arasındaki İlişkiler”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Ankara, 2006.

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. ve Avey, J., “Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis”, *Organizational Studies*, Vol.15, No:3, (2009), 227-240.
- Clark, J.W. ve Dawson, L.E., “Personal Religiousness and Ethical Judgements: An Empirical Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 15, (1996), 359-372.
- Cloninger C.R., “A Systematic Method for Clinical Description and Classification of Personality Variants: A Proposal”, *Arch Gen Psychiatry*, Vol.44, (1987), 573–588.
- Cloninger, C.R., Svrakic, D.M. ve Przybeck, T.R., “A Psychobiological Model of Temperament and Character”, *Archives of General Psychiatry*, Vol.50, (1993), 975-990.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R., “Four Ways Five Factors are Basic”, *Personality and Individual Differences*, Vol.13, No.6, (1992), 653-665.
- Coştu, Y., “Dine Normatif ve Popüler Yaklaşım: Bir Dini Yönelim Ölçeği Denemesi”, *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, C.8, Sayı:15, (2009), 119-139.
- Craig, S.B. ve Custafson, S.B., “Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity”, *The Leadership Quarterly*, 9(2), (1998), 127-145.
- Crant, J.M. ve Bateman, T.S., “Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, (2000), 63-75.
- Crevani, L., Lindgren, M. ve Packendorff, J. “Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol.3 Iss.1, (2007), 40-67.
- Çağbayır, Y., *Ötüken Türkçe Sözlük*, 3. Cilt, Ötüken Neşriyat, İstanbul, 2007.
- Çağlar, İ., “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, (2004), 91-108.
- Çakar, U. ve Arbak, Y., “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, (2003), 83-98.
- Çelebi, E., “David Hume’da Nedensellik Bağlamında Ahlak ve Hürriyet Problemi”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Konya, 2008.
- Çelik, G., “Farabi ve Platon Felsefesi”, *Yeni Yüksektepe e-Dergi*, Sayı:70, (2012).

- Çetin, B. ve Köseoğlu, M.A., “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci”, SDÜ, İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, (2008), 145-158.
- Çevikbaş, S., “Nietzsche ve Nihilizm Kalkanına Yaşamın Yadsınmasını Kazımış Olan Bir Felsefe”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), (2010), 25-40.
- Çilingir, L., “Kant’ta Mutluluk-Ahlaklılık İlişkisi”, Felsefe-logos Dergisi, Yıl:6, Sayı:21, (2003), 1-15.
- Dastmalchian, A., Lee, S. ve Ng, I., “The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework”, Int. J. of Human Resource Management, Vol.11, No.2, (2000), 388-412.
- De Hoogh, A.H.B. ve Den Hartog, D.N., “Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study”, The Leadership Quarterly, Vol.19, (2008), 297–311.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L., Thierry, H., Van Den Berg, P.T., Van Der Weide, J.G. ve Wilderom, C.P.M., “Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates’ Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector”, The Leadership Quarterly, Vol.16, Issue:1, (2005), 17-38.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A., Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1982.
- Deliveli, Ö., “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010.
- Demir, C., “Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2012.
- Demir, H. ve Songür, N., “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı: 3, (1999), 150-168.
- Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B., “Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour From A Levels-Of-Analysis Perspective”, European Journal of Work and Organizational Psychology”, 18 (2), (2009), 199–230.

- Denison, D.R. ve Spreitzer, G.M., "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach", *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, (1991), 1-21.
- Descartes, R., *Metot Üzerine Konuşma* (Çev. K. Sahir Sel), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1994'den Aktaran, "Durakoğlu, A. ve Ay, V., "Descartes ve Searle'de Zihin Problemi", *FLSF (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi)*, Sayı: 13, (2012), 187-200".
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster Jr., F.E., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57, (1993), 23-27.
- Devellioğlu, F., *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lugat*, 11. Baskı, Aydın Kitabevi Yayınları, Ankara, 1993.
- Digman, J.M., "Five Robust Trait Dimensions: Development, Stability and Utility", *Journal of Personality*, Vol.57, Issue:2, (1989), 195-214.
- Digman, J.M., "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", *Annual Review of Psychology*, Vol.41, (1990), 417-440.
- Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- DiPadova, L.N. ve Faerman, S.R., "Using the Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy", *Human Resource Management*, Vol.32, No.1, (1993), 143-174.
- Doksat M.K., "Mizaç, Karakter, Kimlik, Kişilik, Duygudurum ve Duygulanım Nedir?" *Birinci Basamak İçin Psikiyatri*, 2(2), (2003), 9-15.
- Dollinger, S.J., ve LaMartina, A.K., "A Note on Moral Reasoning and the Five-Factor Model", *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, (1998), 349-358.
- Dönmezer, S., *Sosyoloji*, 8. Basım, Savaş Yayınları, Ankara, 1982.
- Driscoll, C. ve McKee, M., "Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling", *Journal of Business Ethics*, (2007) 73:205-217.
- Dwivedi, R.S., "Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr. A.P.J. Abdul Kalam At DRDL", *The Journal of Business Perspective*, 10(3), (2006), 11-21.
- Edwards, C.P., "Societal Complexity and Moral Development", *Ethos*, 3(4), (1975), 505-527.

- Ehrhart, M.G. ve Klein, K.J., “Predicting Followers’ Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality”, *The Leadership Quarterly*, Vol.12, (2001), 153-179.
- Eicher-Catt, D., “The Myth of Servant-Leadership: A Feminist Perspective”, *Women and Language*, 28(1), (2005), 17-25.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. ve Skogstad, A., “Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model”, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, Issue:3, (2007), 207-216.
- Eisenbeiss, S.A., “Re-Thinking Ethical Leadership: an Interdisciplinary Integrative Approach”, *The Leadership Quarterly*, Vol.23, (2012), 791–808.
- Ekşi, H., “Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramı: Kohlberg ve Sonrası”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, (2006), 29-38.
- Ercilasun, A.B. “Yirmi Birinci Yüzyıla Girerken Millî Kimlik Oluşturmada Dilin Önemi”, *Çukurova Üniversitesi Türkoloji Araştırmaları Merkezi, Çukurova Araştırmaları*, No.1059, 2005.
- Erdal, M., “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş, 2007.
- Erdem, R., “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), (2007), 63-79.
- Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Ergün, E., “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (2007), 266-271.
- Ergün, M. “Estetik (Sanat Felsefesi)”, <http://www.egitim.aku.edu.tr/sanاتفelsefesi.pdf>, 07.02.2014.
- Erickson, B.H. “Culture, Class, and Connections”, *American Journal of Sociology*, Vol.102, No.1, (1996), 217-251.

- Erkal, B., “Kişilik Psikolojisi ve Kişilik Kuramları”, Davranış Bilimlerine Giriş, Der. Özalp E., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, 4.Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- Ertürk, Y.D., Davranış Bilimleri, Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul, 2010.
- Eysenck, H.J., “Dimensions of Personality: 16, 5 Or 3? - Criteria for A Taxonomic Paradigm”, Personality and Individual Differences, Vol.12, No.8, (1991), 773-790.
- Eysenck, H.J., “Four Ways Five Factors are Not Basic”, Personality and Individual Differences, Vol.13, No.6, (1992), 667-673.
- Eysenck, H.J., “Genetic and Environmental Contributions to Individual Differences: The Three Major Dimensions of Personality”, Journal of Personality, Vol.58, Issue:1, (1990), 245-261.
- Eysenck, S.B.G., Eysenck, H.J. ve Barrett, P., “A Revised Version of the Psychoticism Scale”, Personality and Individual Differences, Vol.6, No.1, (1985), 21-29.
- Ferdig, M.A., “Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future”, Journal of Change Management, Vol.7, No.1, (2007), 25-35.
- Ferrell, O.C. ve Gresham, L.G., “A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing”, Journal of Marketing, 49(3), (1985), 87-96.
- Forman, S.D. ve Forman, B.D., “Family Environment and its Relation to Adolescent Personality Factors”, Journal of Personality Assessment, Vol.45, No:2, (1981), 163-167.
- Forsyth, D.R., “A Taxonomy of Ethical Ideologies”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.39, No.1, (1980), 175-184.
- Fox, E., Crigger, B.J., Bottrell, M. ve Bauck, P., “Ethical Leadership: Forstering an Ethical Environment & Culture”, National Center for Ethics in Health Care, 2007.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. ve Dickens, M.P., “Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda”, The Leadership Quarterly, Vol.22, (2011), 1120-1145.
- Gegez, A.E., Pazarlama Araştırmaları, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.
- Genç, D., “John Lock’un Ahlak Anlayışı”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

- Genç, K.Y., “Örgüt Kültürü”, Örgütsel Davranış, Der. Örücü, E. ve Üngüren, E., Lisans Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
- Genia, V. ve Shaw, D.G., “Religion, Intrinsic-Extrinsic Orientation, and Depression”, Review of Religious Research, Vol.32, No.3, (1991), 274-283.
- GH (Gelişim Hachette – Alfabetik Genel Kültür Ansiklopedisi), Gelişim Yayınları, Cilt.6, İstanbul, 1983.
- Giddens, A. Sosyoloji, Çev. Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2005.
- Goldberg, L.R., “An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure”, Journal of Personality and Social Psychologists, Vol.59, No.6, (1990), 1216-1229.
- Goldberg, L.R., “The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure”, Psychological Assessment, Vol.4, No.1, (1992), 26-42.
- Goldberg, L.R., “The Structure of Phenotypic Personality Traits”, American Psychologist, Vol. 48, No.I, (1993), 26-34.
- Goldberg, L.R., Johnson, J.A., Eber, H.W., Hogan, R., Ashton, M.C., Cloninger, C.R. ve Gough, H.C., “The International Personality Item Pool and the future of public-domain personality measures”, Journal of Research in Personality, Vol.40, (2006), 84-96.
- Goldsmith, H.H., “Genetic Influences on Personality from Infancy to Adulthood”, Child Development, Vol: 54, (1983), 331-355.
- Gorsuch, R.L. ve McPherson, S.E., “Intrinsic/Extrinsic Measurement: I/E-Revised and Single-Item Scales”, Journal for the Scientific Study of Religion, Vol.28, No.3, (1989), 348-354.
- Gorsuch, R.L. ve Venable, G.D., “Development of an “Age Universal” I-E Scale”, Journal for the Scientific Study of Religion, 22(2), 1983, 181-187.
- Gosling, S.D., Rentfrow, P.J. ve Swann Jr., W.B., “A Very Brief Measure of the Big-Five Personality Domains”, Journal of Research in Personality, Vol.37, (2003), 504–528.

- Göcen, G., “Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim İlişkisi: Yetişkinler Üzerine Bir Araştırma”, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7 (13), (2013), 97-130.
- Gök, S., “İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, (2008), 1-19.
- Gökay, M. ve Demir A., “Farklı Eğitim Seviyelerinde Estetik Beğeni”, *Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2006), N.16, 329-342.
- Graham, J.W., “Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior”, *Business Ethics Quarterly*, Vol.5, Issue:1, (1995), 43-54.
- Gray, R. “Organisational Culture and the Psychological Contract: A Review Of The Literature”, <http://www.rodericgray.com/orgculturepsycon.pdf>, 1998.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A., *Behavior in Organizations*, 9th. Edition, Pearson Educational International, USA, 2008.
- Greenleaf, R.K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 2002.
- Groves, K.S., “Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, and Organizational Change”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, No.7, (2006), 566-583.
- Güleç, M.Y., “Psikosomatik Hastalıklarda Mizaç ve Karakter”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, Sayı:1, (2009), 201-214.
- Gülen, K., “Egemenin Deneyiminden Deneyimin Egemenliğine: Pessoa Şiirinde Varlık Problemi”, *Yurt ve Dünya Dergisi*, Sayı:4, (2010), 24-31.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol.3, No.3, (2012), 49-76.
- Günel, Ö.D., “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, (2010), 37-65.
- Güneş, F., “Descartes ve Spinoza’da Duygu–Ahlak İlişkisi”, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 2008.
- Güney, S., *Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012.

- Güntöre, S.Ö., John Stuart Mill'in Ahlak Anlayışı, İlya Yayınevi, İzmir, 2004.
- Gürboyoğlu, J., "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2009.
- Hall, E.T., Beyond Culture, Anchor Press, 1976.
- Hançerlioğlu, O., Felsefe Ansiklopedisi – Kavramlar ve Akımlar, 3.Cilt, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1977.
- Hançerlioğlu, O., Ticaret Sözlüğü, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1982.
- Harrington, S.J., "A Test of A Person-Issue Contingent Model of Ethical Decision Making in Organizations", Journal of Business Ethics, 16(4), (1997), 363-375.
- Hart, S.L. ve Quinn, R.E., "Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance", Human Relations, Vol.46, No.5, (1993), 543-574.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C., "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes", The Leadership Quarterly, Vol.18, Issue:3, (2007), 264-280.
- Hatch, M.J. ve Schultz, M., "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", European Journal of Marketing, Vol.31 No.5/6, (1997), 356-365.
- Hatch, M.J., "The Dynamics of Organizational Culture", Academy of Management Review, Vol.18, No.4, (1993), 657-693.
- Hejase, H.J., Hamdar, B. ve Raslan, M., "Business Ethics and Religion in the Financial Business Sector: Case of Syria", Journal of Business & Management, Vol.1, No.2, (2013), 72-111.
- Hetland, H. ve Sandal, G.M., "Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates", European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(2), (2003), 147-170.
- Hicks, B.M., Johnson, W., Iocono, W.G. ve McGue, M., "Moderating Effects of Personality on the Genetic and Environmental Influences of School Grades Helps to Explain Sex Differences in Scholastic Achievement", European Journal of Personality, Vol.22, (2008), 247-268.

- Hill, R.B. ve Petty, G.C., "A New Look at Selected Employability Skills: A Factor Analysis of the Occupational Work Ethics", *Journal of Vocational Education Research*, Vol.20, No.4, (1995), 59-73.
- Hobbes, T., *Leviathan or The Matter, Forme, & Power of A Common-wealth Ecclesiasticall and Civill*, 1651 (Prepared for the McMaster University Archive of the History of Economic Thought, by Rod Hay).
- Hocaoğlu, D., "Descartes Felsefesi'nde Bir Problem Alanı Olarak Ahlâk", *Doğu Batı.*, ISSN 1301-4153., Yıl: 1., Sayı: 4., (1998), 85-97.
- Hoffeditz, E.L., "Family Resemblances in Personality Traits", *The Journal of Personal Psychology*, Vol.5, No.2, (1934), 214-227.
- Hofstede, G. "National Cultural Dimensions", <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>, 02.02.2014.
- Hofstede, G., "Attitudes, Values and Organizationai Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, 19/3, (1998a), 477-492.
- Hofstede, G., "Cultural Constraints in Management Theories", *The Executive*, Vol. 7, No. 1, (1993), 81-94.
- Hofstede, G., "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35:1, (1998b), 1-12.
- Hofstede, G., "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2 (1990), 286-316.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D. ve Sanders, G., "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2, (1990), 286-316.
- Hoobler, J.M. ve Hu, J., "A Model of Injustice, Abusive Supervision, and Negative Affect", *The Leadership Quarterly*, Vol.24, Issue:1, (2013), 256-269.
- Hoojberg, R. ve Petrock, F., "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management*, Vol.32, No.1, (1993), 29-50.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lamsa, A.M. ve Feldt, T., "Ethical Managers in Ethical Organisations? The Leadership-Culture Connection Among Finnish Managers", *Leadership&Organization Development Journal*, Vol.34 No.3, (2013), 250-270.

- Hume, D., *An Enquiry Concerning Human Understanding*. Vol.37, Part 3. The Harvard Classics. New York: P.F. Collier & Son, (2001), www.bartleby.com/37/3/.
- Hunt, R.A. ve King, M., “The Intrinsic-Extrinsic Concept: A Review and Evaluation”, *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol.10, No.4, (1971), 339-356.
- Igo, T. ve Skitmore, M., “Diagnosing The Organisational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework”, *Construction Innovation*, 6(2), (2006), 121-139.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. ve Nahrgang, J.D., “Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 16(3), (2005), 373-394.
- İmrek, M.K., *Lider Olmak*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- İnanç, B.Y., ve Yerlikaya, E.E., *Kişilik Kuramları*, 6. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2012.
- İslamoğlu, A.H., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011.
- John, O.P., Angleitner, A. ve Ostendorf, F., “The Lexical Approach to Personality: A Historical Review of Trait Taxonomic Research”, *European Journal of Personality*, Vol.2, (1988), 71-203.
- John, O.P., Donahue, E.M. ve Kentle, R.L., “The Big Five Inventory-Versions 4a and 54”, Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research, 1991.
- Joiner, T.A., “The Influence of National Culture And Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence From Greece”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, Issue:3, (2001), 229-242.
- Jones, T.M., “Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model”, *Academy of management review*, 16(2), (1991), 366-395.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E., “Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.5, (2000), 751-765.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E., “Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.5, (2004), 901-910.

- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. ve Gerhardt, M.W., "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, (2002), 765-780.
- Judge, T.A. ve Piccolo, R.F., "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, (2004), 89(5), 755-768.
- Kahoe, R.D. ve Meadow, M.J., "A Developmental Perspective on Religious Orientation Dimensions", *Journal of Religion and Health*, Vol.20, No.1, (1981), 8-17.
- Kalkan, A., "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 2013.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. ve Gillespie, D.F., "A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.59, No.1, (1999), 143-158.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B., "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of A Multidimensional Measure", *The Leadership Quarterly*, Vol.22, (2011), 51-69.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. ve De Hoogh, A.H.B., "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality" *Journal of Business Ethics*, 100(2), (2011), 349-366.
- Kantabutra, S. ve Avery, G.C., "Follower Effects in the Visionary Leadership Process", *Journal of Business & Economics Research*, Vol.4, No.5, (2006), 57-65.
- Kanungo, R.N., "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), (2001), 257-265.
- Kapıkıran, N.A., "Üniversite Öğrencilerinde Ahlaki Davranışın Empatik Eğilim ve Kendini Ayarlama Açısından İncelenmesi", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt.3, Sayı:28, (2007), 33-47.
- Karabatı, S., "Örgütsel Davranışa Giriş", *Psikoloji, Der. Cemalcılar Z.*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.
- Karahan, A., "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.10, Sayı.1, (2008), 145-162.
- Karasar, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 14. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005.

- Karşılaştırmalı Türkçe Lehçeleri Sözlüğü I, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara 1991.
- Kaya, E., “Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.
- Kaya, M. ve Aydın, C., “Üniversite Öğrencilerinin Dini İnanç İle Ahlaki Olgunluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, (2011), 15-42.
- Kayış, A. “Güvenilirlik Analizi”. Der. Şeref KALAYCI, SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Kennedy, E.J. ve Lawton, L., “Religiousness and Business Ethics”, Journal of Business Ethics, 17, (1998), 163–175.
- Kerr, J. ve Slocum, J.W., “Managing Corporate Culture Through Reward Systems”, Teh Academy of Management Executive, 1(2), (1987), 99-107.
- Keskin, Y.M., “Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme”, Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi IV (2004), Sayı:2, 7-21.
- Ketenci, T. ve Topuz, M., “Kant ve Nietzsche’de İsteme Kavramı”, FLSF (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi), Sayı:8, (2009), 1-16.
- Ketenci, T., “Kant Etiğinde Duyguculuğun Eleştirisi”, Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5, (2008), 35-58.
- Khuntia, R. ve Suar, D., “A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers”, Journal of Business Ethics, Vol.49, No.1, (2004), 13-26.
- Kılıç, R., “Ahlakı Temellendirme Problemi”, Felsefe Dünyası Dergisi, Sayı:8, (1993), 67-78.
- Kılınç, İ. ve Ağraş, S., “İş Etiği”, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Der. Özler D.E., Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.
- Kılınç, T., “Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, (1989), 83-102.
- Kılınç, T., “Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı”, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.24, S:1, (1995), 59-76.
- Kirel, Ç., “Etik Davranışlar ve Yönetimi”, Sosyal Psikoloji, 3. Baskı, Der. Ünlü S., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.
- Kiriş, N., “Arthur Schopenhauer’de Kötülük Problemi ve Kötümserlik”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2008.

- Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A., "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.2, (1991), 48-60.
- Kluckhohn, C. ve Kelly, W.H., "The Concept of Culture". In R. Linton (Ed.). *The Science of Man in the World Culture*. New York, 1945, http://archive.org/stream/scienceofmaninth031937mbp/scienceofmaninth031937mbp_djvu.txt.
- Koç, E., *Tüketici Davranışları ve Pazarlama Stratejileri*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005.
- Kohlberg, L. ve Hersh, R.H., "Moral Development: A Review of the Theory", *Theory into practise*, 16 (2), (1977), 53-59.
- Kolthoff, E., Erakovich, R. ve Lasthuizen, K., "Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.23, No.7, (2010), 596-612.
- Korkmaz, M., "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:46, (2006), 199-226.
- Koştaş, M., "Auguste Comte'un Din Sosyolojisi", *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt:34, Sayı:1, (1995), 67-73.
- Kottak, C.F., *Cultural Anthropology*, 5th Edition, McGraw-Hill, Inc., USA, 1991.
- Kotter, J.P., *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York, 1990.
- Köksal, O., "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:15, (2011), 101-122.
- Köse, D., "Nietzsche Felsefesi, Modernizm, Ahlak ve İmmoralizm", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 2008.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A., *Organizational Behavior*, 8th. Edition, McGraw Hill International Edition, USA, 2008.
- Kuhnert, K.W., ve Lewis, P., "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Developmental Analysis", *Academy of Management Review*, Vol.12, (1987), 648-657.

- Kumar, B. “Define Culture and Discuss Its Features”, <http://www.preservearticles.com/201102184075/define-culture-and-discuss-its-features.html>, 28.01.2014.
- Kurtuluş, B., “İş Ahlakı: Geçmişte ve Günümüzde”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı:50, (2005), 737-759.
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S.A., “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:1, (2004), 14-27.
- Küçüksille, E., “Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli”, Edit. Şeref KALAYCI, SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Lambert, W.E. “Culture and Language as Factors in Learning and Education”, Annual Learning Symposium on "Cultural Factors in Learning" (5th, Western Washington State College, Bellingham, Washington, November-1973.
- Leblebici, D.N., “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:32, No:1, (2008), 61-72.
- Lee, Y. ve Chang, Y., “A Study on the Characters of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority”, Cambridge - The Business Review, Vol.5, No.1, (2006).
- Leonard, L.N., Cronan, T.P. ve Kreie, J., “What Influences IT Ethical Behavior Intentions—Planned Behavior, Reasoned Action, Perceived Importance, or Individual Characteristics?”, Information & Management, 42(1), (2004), 143-158.
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S. ve Chen, L., “The Importance of the Normality Assumption in Large Public Health Data Sets”. Annu. Rev. Public Health, Vol.23, (2002), 151-69.
- Lundberg, M., Perris, C. ve Adolfsson, R., “Family Environment and Personality: Perceived Parenting and the Role of Personality”, Clinical Psychology and Psychotherapy, Vol.7, (2000), 267–274.
- Luthans, F., Organizational Behavior, 6th. Edition, McGraw Hill International Editions, USA, 1992.
- Macionis, J.J. ve Plummer, K., Sociology – A Global Introduction, 2nd Edition, Pearson Education Limited, Italy, 2002.

- Marques, J.F., “Awakened Leaders: Who Are They and Why Do We Need Them?”, *Development And Learning in Organizations*, Vol. 24, No.2, (2010), 7-10.
- Martinko, M.J., Harvey, P., Sikora, D. ve Douglas, S.C., “Perceptions of Abusive Supervision: the Role of Subordinates’ Attribution Styles”, *The Leadership Quarterly*, Vol.22, Issue:4, (2011), 751-764.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. ve Goldstein, H., “The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences”, *Personnel Psychology*, 60(4), (2007), 929-963.
- McCrae, R.R. ve Costa, P.T., “Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.52, No.1, (1987), 81-90.
- McCrae, R.R. ve John, O.P., “An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications”, *Journal of Personality*, Vol.60, Issue:2, (1992), 175–215.
- McDougall, W., “Of the Words Character and Personality”, *Journal of Personality*, Vol.1, Issue:1, (1932), 3-16.
- McLaren, T.S., Head, M.M. ve Yuan, Y., “Using Competitive Strategy Patterns to Determine Ideal Supply Chain Management Information Systems Capabilities”, *Int. J. of Internet and Enterprise Management*, Vol.2, No.1, (2004), 45-61.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), “Ahlak Gelişimi”, *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi*, Ankara, 2013.
- MEGEP (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), *Tüm Alanlar - Meslek Etiği*, Ankara, 2006.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. ve Coleman, H.J., “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *Academy of management review*, 3(3), (1978), 546-562.
- Miller, M.J., Woehr, D.J. ve Hudspeth, N., “The Meaning and Measurement of the Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory”, *Journal of Vocational Behavior*, 59, (2001), 1-39.
- Mills, D.Q., *Leadership: How to Lead, How to Live*, MindEdge Press, USA, 2005.
- Moss, S.A. ve Ngu, S., “The Relationship Between Personality and Leadership Preferences”, *Current Research in Social Psychology*, Vol.11, No.6, (2006), 70-91.
- Mucuk, İ., *Meslek Yüksekokulları İçin Temel İşletme Bilgileri*, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.

- Murat, G. ve Açıkgöz, B., “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, (2007), 1–20.
- Nacar, N., “Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2012.
- Nisan, M. ve Kohlberg, L., “Universality and Variation in Moral Judgment: A Longitudinal and Cross-Sectional Study in Turkey”, *Child Development*, Vol.53, No.4, (1982), 865-876.
- Norman, W.T., “2800 Personality Trait Descriptors--Normative Operating Characteristics For A University Population”, Michigan Univ., Ann Arbor. Coll. of Literature, Science, and the Arts., 1967.
- Northouse, P.G., *Leadership – Theory and Practice*, 4.th Edition, Sage Publications, USA, 2007.
- Northouse, P.G., *Leadership – Theory and Practice*, 5.th Edition, Sage Publications, USA, 2010.
- O’Neil, D.P., “Predicting Leader Effectiveness: Personality Traits and Character Strengths, Department of Psychology and Neuroscience”, Duke University, Doctoral Dissertation, USA, 2007.
- OED (Online Etymology Dictionary), <http://www.etymonline.com/index.php> 25.01.2014.
- Oğuz, E.S., “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt.28, Sayı.2, (2011), 123-139.
- Ok, Ü., “Dini Tutum Ölçeği: Ölçek Geliştirme ve Geçerlik Çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, (2011), 528-549.
- Osthaus, C.R., “The Work Ethic of the Plain Folk: Labor and Religion in the Old South”, *The Journal of Southern History*, Vol.70, Issue:4, (2004), 745-782.
- Ouchi, W.G. ve Jaeger, A.M. “Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility”, *The Academy of Management Review*, Vol.3, No.2 (1978), 305-314.
- Ouchi, W.G. ve Price, R.L. “Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development”, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1978.
- Oxford Business English Dictionary For Learners of English, Oxford University Press, Oxford, 2005.

- Özbek, V. ve Özer, G., “Küçük İşletme Sahiplerinin Dindarlık Düzeyleri, Etik İdeolojileri ve Algıları Arasındaki İlişkiler”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:15, Sayı:27, (2012), 169-188.
- Özdemir, S., “Günümüz Türkiye’inde Akademik İş Ahlâkı Çalışmalarına Genel Bakış”, İşletmelerde İş Etiği, Der. Orman S. ve Parlak Z., İnkılâp Kitabevi Yayınları, İstanbul, 2009.
- Özkalp, E. Sosyoloji, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ed. Levend Kılıç, Eskişehir, 1992.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005.
- Özkan, R. “Cumhuriyet ve Dil/Toplumsal Birlik Açısından Dilin Önemi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:160, (2003).
- Özkan, T. ve Lajunen, T., “Güvenlik Kültürü ve İklimi”, Pivolka Dergisi, Yıl:2, Sayı:10, (2003), 3-5.
- Özkul, O., “Küresel Bir Ahlak Sistemi Mümkün mü ?”, Dem Dergisi, 5. Sayı, (2009), 52-57.
- Özmen, H.İ., “Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta, 2009.
- Öztürk, O., “Ahlak Olgusunun Kaynağı Nedir ?”, Köprü-Üç Aylık Fikir Dergisi, Sayı:95, (2006), <http://www.koprudergisi.com/index.asp?>, 03.03.2013.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö., “Demografik Değişkenlerin Kişilerin Etik Tutumları Üzerindeki Etkileri”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:2, (2010), 59-84.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D. ve Papalexandris, N., “Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework”, Int. J. of Human Resource Management, Vol.14, No.4, (2003), 680-699.
- Peabody, D., ve Goldberg, L.R., “Some Determinants of Factor Structures From Personality-Trait Descriptors”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.57, No.3, (1989), 552-567.
- Penke, L., Denissen, J.J.A. ve Miller, G.F., “The Evolutionary Genetics of Personality”, European Journal of Personality, Vol.21, (2007), 549–587.
- Pfeffer, J., Güç Merkezli Yönetim – Örgütlerde Politika ve Nüfuz, Çev. Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.

- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N.D. ve Folger, R., "The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), (2010), 259-278.
- Pihl, R.O. ve Caron, M., "The Relationship Between Geographic Mobility, Adjustment And Personality", *Journal of Clinical Psychology*, Vol.36, No.1, (1980), 190-194.
- Pillai, R., Williams, E.A., Lowe, K.B. ve Jung, D.I., "Personality, Transformational Leadership, Trust, and the 2000 U.S. Presidential Vote", *The Leadership Quarterly*, Vol.14, (2003), 161-192.
- Plante, T.G., Vallaey, C.L., Sherman, A.C. ve Wallston, K.A., "The Development of a Brief Version of the Santa Clara Strength of Religious Faith Questionnaire", *Pastoral Psychology*, Vol.50, No.5, (2002), 359-368.
- Plomin, R. ve Nesselroade, J.R., "Behavioral Genetics and Personality Change", *Journal of Personality*, Vol.58, No.1, (1990), 191-220.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P., "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies" *Journal of applied psychology*, 88(5), (2003), 879-903.
- Prabhakar, G.P., "Switch Leadership in Projects An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success across Twenty Eight Nations", *Project Management Journal*, 36 (4), (2005), 53-60.
- Primeaux, P. ve Stieber, J., "Profit Maximization: The Ethical Mandate of Business", *Journal of Business Ethics*, Vol.13 No:4, (1994), 287-294.
- Quinn, R.E. ve Rohrbaugh, J., "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Vol.29, No.3, (1983), 363-377.
- Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S. ve Thompson, M.P., "A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context", *The Journal of Business Communication*, 28:3, (1991), 213-232.
- Rado, Ş., *Büyük Türk Sözlüğü*, Hayat Yayınları, İstanbul, 1970.
- Ray, B. "Who's Afraid of the Big Bad Boss?", (2006), <http://www.fsu.edu/news/2006/12/04/bad.boss/>, 05.12.2013.
- Rest, J.E., "Research on Moral Development: Implications for Training Counseling Psychologists", *The Counselling Psychologist*, 12(3), (1984), 19-29.

- Riaz, A. ve Haider, M.H., "Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction", *Business and Economic Horizons*, Vol.1, Issue:1, (2010), 29-38.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A., *Essentials of Organizational Behavior*, 9th. Edition, Pearson International Edition, USA, 2008.
- Roberts, B.W. ve DelVecchio, W.F., "The Rank-Order Consistency of Personality Traits From Childhood to Old Age: A Quantitative Review of Longitudinal Students", *Psychological Bulletin*, Vol.126, No.1, (2000), 3-25.
- Robertson, C. ve Fadil, P.A., "Ethical Decision Making in Multinational Organizations: A Culture-Based Model", *Journal of Business Ethics*, 19(4), (1999), 385-392.
- Robinson, S.L. ve Bennett, R.J., "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *The Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, (1995), 555-572.
- Rousseau, J.J., . *Reveries of the Solitary Walker*. Translated by Russell Goulbourne, Oxford World's Classics, Oxford University Press, UK, 2011
books.google.com.tr/books?isbn=0191620149.
- Rowden, R.W., "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *The Leadership&Organization Development Journal*, 21/1, (2000), 30-35.
- Rubin, R.S., Munz, D.C. ve Bommer, W.H., "Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.5, (2005), 845-858.
- Russell, R.F. ve Stone, A.G., "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model", *Leadership & Organizational Development Journal*, 23/3, (2002), 145-157.
- Sabuncuoğlu, E.T., "Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri-Liderlik, Değişim ve Yenilik", *Liderlik ve Motivasyon*, Der. Serinkan C., Nobel Yayınevi, Ankara, 2008.
- Sackett, P.R. ve Wanek, J.E., "New Developments in the Use of Measures of Honesty Integrity, Conscientiousness, Dependability Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection", *Personnel Psychology*, 49(4), (1996), 787-829.

- Sæle, C., “Linking Organisational Culture and Values With A Firm’s Performance: A Case Study From the New Zealand Airline İndustry”, Unitec Business School – Thesis of Master Degree, New Zealand, 2007.
- Samovar, L.A., Porter, R.E. ve McDaniel, E.R., *Communication Between Cultures*, 7th. Edition, Wadsworth, USA, 2010, http://books.google.com.tr/books?id=fxmSZD9gftkC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sardoğan, M.E. ve Karahan, T.F., “Kişilik Gelişimi”, *Eğitim Psikolojisi*, 7. Baskı, Der. Kaya A., Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2012.
- Sargut, A.S. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 3. Baskı, İmge Kitabevi, 2010.
- Saucier, G., “Mini-Markers: A Brief Version of Goldberg’s Unipolar Big-Five Markers”, *Journal of Personality Assessment*, 63 (3), (1994), 506-516.
- Schaubroeck, J., Hannah, S.T., Avolio, B.J., Lord, R.G., Trevino, L.K., Dimotakis, N. ve Peng, A.C., “Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels”, *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.5, (2012): 1053-1078.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D.C. ve Kepes, S., “Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence of An “Enriched” Job”, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, Issue:3, (2007), 236-251.
- Schein, E.H., “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, 25:2, (1984), 3-16.
- Schein, E.H., “Organizational Culture”, *American Psychologist*, Vol.45, No.2, (1990), 109-119.
- Schein, E.H., “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, (1983).
- Schneider, S.K. ve George, W.M., “Servant Leadership Versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.32, No.1, (2011), 60-77.
- Schyns, B., ve Schilling, J., “How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol.24, Issue:1, (2013), 138-158.

- Sendjaya, S. ve Sarros, J.C., “Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, No.2, (2002), 57-64.
- Seyidoğlu, H., *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, 9. Baskı, Güzem Can Yayınları No:20, İstanbul, 2003.
- Seymen, O.A. ve Bolat, T., “Kohlberg’in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırımlı Analizi”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı:13, (2007), 24-61.
- Sezgöl, İ., “Marx’ın Diyalektik-Tarihsel Materyalizmi ve Etik”, *Toplum Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:8, (2010), 231-244.
- Shafer, W.E. ve Simmons, R.S., “Effects of Organizational Ethical Culture on the Ethical Decisions of Tax Practitioners in Mainland China”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.24 No.5, (2011), 647-668.
- Sharie, M., “Moral Behavior, Moral Development, and Motivation”, *Annual Meeting of the American Psychological Association*, Illinois, 1975.
- Shih, M.L., Lin, S., Hsiao, S.H., Huang, L.M., Chiu, C. ve Chen, K.Y., “The Study of the Correlation Among Personality Traits, Leadership Competence and Organizational Performance”, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Issue:1, Vol.6, (2009), 10-20.
- Shin, Y., “CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Business Ethics*, 108: (2012), 299-312.
- Shore, L.M. ve Matin, H.J., “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”, *Human Relations*, Vol.42, No.7, (1989), 625-638.
- Sims, R.R., “Changing an Organization’s Culture Under New Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 25: (2000), 65–78.
- Slater, S.F. ve Olson, E.M., “Miles & Snow And Marketing”, *Cardiff University Press*, Wales, 2009.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A., “Beş faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), (2002), 21-33.

- Spencer-Oatey, H., "What is Culture? A Compilation of Quotations". GlobalPAD Core Concepts. (2012), 1-21.
- Spinoza, B., Etika, 4. Baskı, Çev. Hilmi Ziya Ülken, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, 2011.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F., "Business Ethics Across Cultures: A Social Cognitive Model", Journal of World Business, 32(1), (1997), 17-34.
- Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson, K., "Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", Leadership & Organization Development Journal, 25(4), (2004), 349-361.
- Strang, S.E. ve Kuhnert, K.W., "Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance", The Leadership Quarterly, Vol.20, Issue:3, (2009), 421-433.
- Street, M.D., Douglas, S.C., Geiger, S.W. ve Martinko, M.J. "The Impact of Cognitive Expenditure on the Ethical Decision-Making Process: The Cognitive Elaboration Model", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), (2001), 256-277.
- Strong, K.C. ve Meyer, G.D., "An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making", Journal of Business Ethics, 11(2), (1992), 89-94.
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T., "Big Five Personality Traits as the Predictors of Road Accident Involvement", Traffic and Transport Psychology, Der. Underwood, G., 215-227, Elsevier Publication, UK, 2005.
- Sweeney, P.D. ve McFarlin, D.B., Organizational Behavior – Solutions for Management, McGraw Hill International Edition, USA, 2002.
- Şengün, M. ve Kaya M., "Ahlaki Olgunluk Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", 19 Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı:24-25, (2007), 51-64.
- Şentürk, F.K., "Competition Strategies for Tourism Industry in the Context of Sustainable Development", 2nd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, June 8-9, 2010.
- Şimşek, E., "Çocukluk Dönemi Dini Gelişim Özellikleri ve Din Eğitimi", Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi Cilt:4, Sayı:1, (2004), 207-220.
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon. 7. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S., Using Multivariate Statistics, 5th. Edition, Pearson International Edition, USA, Boston, 2007.

- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W.H., "How to Choose a Leadership Pattern", Harward Business Review, May-June, (1973), 3-12.
- Taş, K., "Dindarlığa Yüklenen Anlamlar: Üniversite Öğrencileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 15:2, (2010), 47-62.
- Taşdöğen, H., Emhan, A. ve Dönmez, M., "Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, (2012), 165-177.
- Taşgit, Y.E., "Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 2008.
- TDK (Türk Dil Kurumu), Türkçe Sözlük, 10. Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 2009.
- TDK (Türk Dil Kurumu), Türkçe Sözlük, 2. Cilt, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988.
- TDK (Türk Dil Kurumu), Türkçe Sözlük, 5. Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1969.
- TDK (Türk Dil Kurumu), Türkçe Sözlük, 6. Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1981.
- Tekin, Ö.A., Turan, S.N., Özmen, M., Turhan, A.A. ve Kökçü, A., "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", Journal of Yasar University, 27(7), (2012), 4611-4641.
- Tekin, S., Sihirli Liderler, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2011.
- Tellegen, A., Lykken, D.T., Bouchard, T.J., Wilcox, K.J., Segal, N.L. ve Rich, S., "Personality Similarity in Twins Reared Apart and Together", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.54, No.6, (1988), 1030-1039.
- Tepper, B.J., "Consequences of Abusive Supervision", Academy of Management Journal, 43(2), (2000), 178-190.
- Thurstone, L.L., "The Measurement of Social Attitudes." Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.27, (1931b), 249-269.

- Thurstone, L.L., "Attitudes Can Be Measured", *American Journal of Sociology*, Vol.33, No.4 (1928), 529-554.
- Thurstone, L.L., "Multiple Factor Analysis", *Psychological Review*, 38(5), (1931a), 406-427.
- Thurstone, L.L., "The Dimensions of Temperament", *Psychometrika*, Vol.16, No.1, (1951), 11-20.
- Thurstone, L.L., "The Vectors of Mind", *Psychological Review*, Vol.41, No.1, (1934), 1-32.
- TOED (The Oxford English Dictionary), "Culture", 2. Edition, Vol.4, Clarendon Press, Oxford, 1991.
- Toksoy, Ö., "Sivil Dinin Sosyolojik Evreni", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2011.
- Tolan, B., *Toplum Bilimlerine Giriş*, 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- Toor, S. ve Ofori, G., "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, (2009), 90:533-547.
- Topuz, M., "Kant ve Nietzsche'de İsteme Kavramı", Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2011.
- Trevino, L.K., "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of management Review*, 11(3), (1986), 601-617.
- Trevino, L.K. ve Brown, M., "Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths", *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.2, (2004), 69-81.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P. ve Brown, M., "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol.42, No.4, (2000), 128-142.
- Tupes, E.C. ve Christal, R.E., "Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings", *Journal of Personality*, Vol.60, Issue:2, (1992), 225-251.
- Turhan, M., "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Elazığ, 2007.
- Tutar, I., "Etik Liderlik ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma", Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010.

- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr>, 29.11.2013,
- Türk, M.S. ve Aydoğan, E. “Kültürün Örgütsel Boyutu”, Der. Akgemci, T., Aslan, Ş. Ve Düşükcan, M., 286-357, Yöneticinin El Kitabı, Konya, (2008).
- Türkçapar, M.H., “Kişilikle İlgili İnanç ve Sayıtların Kültürel Etkenlerle İlişkisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2008.
- Türkkan, M. ve Burma, B., Türkçe Sözlük, 2. Baskı, Gendaş Yayınevi, İstanbul, 2007.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y., “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:23, Sayı:1, (2012), 59-72.
- Tylor, E.B., Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom, Vol.1, John Murray, Albemarle Street, London, 1871. <http://tr.scribd.com/doc/25176004/Primitive-Culture-Tylor-Edward-Burnett-vol-1>
- Tzu, S., Savaş Sanatı, Çev. Şule Kılıçarslan, Form Yayınları, İstanbul, 2000.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, (2009), 121-156.
- Ulusoy, Z. ve Taşkıran, M.A., Fono Almanca Modern Sözlük, Fono Yayınları, İstanbul, 2007.
- UNESCO, “Mexico City Declaration on Cultural Policies”, World Conference on Cultural Policies, Mexico City, 26 July - 6 August, 1982.
- Ural, A. ve Kılıç, İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayınları, Ankara, 2005.
- Uzkurt, C. ve Şen, R., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:3, (2012), 27-50 .
- Ültanır, G. “Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.23, Sayı.3, (2003), 291-309.
- Ünal, A. ve Çelik, İ.A., “Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı”, Sosyal Bilimler, Cilt:8, Sayı:1, (2010), 217-240.
- Üngüren, E., “Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Antalya, 2011.

- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. ve Six, F., "Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations", *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), (2009), 102-122.
- Weiseh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M. ve Sharafi, V., "The Relation Between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical school of Ilam)", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.5, No.3, (2014), 113-124.
- Vilkinas, T. ve Cartan, G., "The Integrated Competing Values Framework: Its Spatial Configuration", *Journal of Management Development*, Vol.25, No.6, (2006), 505-521.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. ve Peterson, S.J., "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, Vol.34, No:1, (2008), 89-126.
- Walumbwa, F.O. ve Schaubroeck, J., "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94(5), (2009), 1275-1286.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. ve Oke, A., "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.95, No.3, (2010), 517-529.
- Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. ve Christensen, A.L., "Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice", *The Leadership Quarterly*, 23(5), (2012), 953-964.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. ve Avolio, B.J., "Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol.21, (2010), 901-914.
- Weaver, G.R. ve Agle, B.R., "Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.27, No.1, (2002), 77-97.
- Welch, J. ve Welch, S., *Winning*, Harper Collins Publishers, Londra, 2005.
- Wendt, H.F., *Langenscheidt Cep Sözlüğü*, Langenscheidt Yayınları, Almanya, 1993.

- Westley, F. ve Mintzberg, H., “Visionary Leadership and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.10, (1989), 17-32.
- Williams, B., Brown, T. ve Onsmann, A., “Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide for Novices”, *Australasian Journal of Paramedicine*, (2010), 8(3).
- Wilson, F.M., *Organizational Behavior and Work*, 3rd. Edition, Oxford University Press, USA, 2010.
- Wong, H.M., “Religiousness, Love of Money, and Ethical Attitudes of Malaysian Evangelical Christians in Business”, *Journal of Business Ethics*, 81, (2008), 169–191.
- Woods, R.H. ve King, J.Z., *Leadership and Management in the Hospitality Industry*, 2nd. Edition, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association Press, USA, 2002.
- Wortman, C.B. ve Loftus, E.F., *Psychology*, 3rd Edition, Alfred A. Knopf, Inc., USA, 1988.
- Yabancı Kelimeler Lugati : Ali Haydar Taner, Kanaat Kitabevi, 1981.
- Yağmurlu, A., “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:52, sayı:1, (1997), 717-724.
- Yalvaç, F., “Hegel, Dünya Tarihi ve Özgürlük Mücadelesi Olarak Uluslararası İlişkiler”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt:6, Sayı:21, (2009), 3-37.
- Yaran, C.S., “İslamda “Ahlakın Şartı” Kaç?: İslam Erdem Etiği'nin (Yeniden) Yapılandırılması Önerisi”, *İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı:11, (2005), 35-55.
- Yavuz, S., “Dini Yönelim Ölçeği ve Güvenirlilik Çalışması: Sanayi İşçileri Üzerine Bir Araştırma”, *Toplum Bilimleri Dergisi*, (2006), 1-3: 221-228.
- Yayla, A., “Kant'ın Ahlak Eğitimi Anlayışı”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:38, Sayı:1, (2005), 73-86.
- Yazıcı, A. ve Yazıcı S., “Etik Durum Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(4), (2010), 1001-1017.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2007.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z., “Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı:29, (2011), 97-118.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Yıldırım, A., “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2010.
- Yıldırım, B., “Schopenhauer’da Sanat ve Duygu”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.
- Yılmaz, E., “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, Pamukkale Üniversitesi, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Denizli, (2005), 808-814.
- Yılmaz, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A., “Development of Leadership Performance in the Firms and its Impact to Managerial Success”, “İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, (2011), 105-120.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A., “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:17, Sayı:2, (2010), 145-158.
- Yılmaz, H., Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi-Stratejik Liderlik, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. ve Prussia, G.E., “An Improved Measure of Ethical Leadership”, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.20, No.1, (2013), 38-48.
- Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları, Ankara, 2011.
- Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.11, No.1, (2004), 16-26.

EKLER

EK 1 - Bireysel ve Kurumsal Özellikler

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora programı kapsamında yürütülmekte olan “**Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**” konulu doktora tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada “**Etik Liderlik**” konusunun bölgemiz turizmde hizmet veren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki durumu sizlerin değerli katkıları ile araştırılmak istenmektedir.

Anket çalışmamıza destek veren konaklama işletmeleri yöneticilerin isimleri gizli tutulacak olup, asla açıklanmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçları sizlerle paylaşacak olmamızın öncelikle otel işletmenizin sonrasında ülkemiz turizminin yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Araş. Gör. Faruk Kerem ŞENTÜRK

Akdeniz Üniversitesi / Alanya İşletme Fakültesi

BİREYSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan kutucuğun içine (X) işareti koyunuz, boşlukları ise yazarak doldurunuz.

Cinsiyet: Erkek Kadın **Medeni Durum:** Evli Bekar
Eğitim Durumu: İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans / Doktora
Gelir Düzeyiniz: 501-1000 TL 1001-1500 TL 1501-2000 TL 2001-2500 TL 2501 TL ve üzeri
Büyüdünüz Yer: Yetiştirme Yurdunda Ailemle Akrabalarımınla Diğer.....
 Yaşınız:.....

Anne Eğitimi: Okur Yazar Değil İlköğretim Lise Ön Lisans / Lisans Yüksek Lisans/Phd
Baba Eğitimi: Okur Yazar Değil İlköğretim Lise Ön Lisans / Lisans Yüksek Lisans/Phd
Ailedeki Toplam Fert Sayısı: **Kardeş Sayısı:**.....

Çalışma Süreniz (Başlangıçtan Bugüne):....Yıl....Ay **Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz:**....Yıl....Ay
Yönetici/Lider Olarak Çalışma Süreniz:....Yıl....Ay **Günlük Çalışma Süreniz:**.....Saat
Otelinizin Sahip Olduğu Yıldız: 4 Yıldız 5 Yıldız **Çalıştığınız Departman:**.....
Otelimizin Kendine Ait Etik Kodları: Var Yok Başka Otellerden Faydalaniyoruz

Mevcut etik bilgi ve tutumlarınıza sahip olmanızda aşağıda yazılı faktörlerin etki derecelerini lütfen belirtiniz.		Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Emin Değilim	Etkili	Çok etkili
1	Annem					
2	Babam					
3	Kardeşlerim					
4	Akrabalarım					
5	Mahalle arkadaşlarım					
6	İş arkadaşlarım					
7	Kendi edindiğim bilgiler					
8	Aldığım eğitim					
9	Örnek aldığım kişiler (Öğretmen, Sosyal Kahramanlar)					
10	İş yaşamındaki rekabet					
11	İşletme kuralları ve politikaları					
12	İş tecrübelerim					
13	İşletmeden kazandığım ödüller ve aldığım cezalar					
14	Genel Kanunlar					
15	Toplumun bakış açısı					

EK 2 - Etik Liderlik Ölçeği.

1. ETİK LİDERLİK		Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
Aşağıda etik bir lideri tanımlamaya yönelik ifadeler sıralanmıştır. Her ifadeyi okuyarak, size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz		1	2	3	4	5	
Etik bir lider;							
1	Gerektiğinde astlarına yardım etmek için fazladan zaman ayırır.						
2	Verdiği sözlere güvenilir.						
3	Kritik konularda sır tutabilir						
4	Çalışanların görevlerini belirlerken adil ve tarafsız davranır.						
5	Kolay olmasa bile işleri adil bir şekilde yapmak konusunda ısrar eder.						
6	Çalışanların ödüllendirmelerinde adil ve tarafsızdır.						
7	Fikir ayrılığı yaşasa bile astlarını performansına göre değerlendirir.						
8	Çatışma durumunda muhatapların hepsini dinler.						
9	Çalışanların nasıl hissettiği ile ilgilenir.						
10	Çalışanların kişisel gelişimi ile samimi olarak ilgilenir.						
11	Astlarını dışarıdan gelen haksız eleştirilere karşı korur.						
12	Çalışanlara sevgisini göstermekten çekinmez.						
13	Sorumluluklarının belirlenmesi aşamasında astları kararlara katar.						
14	Astlara işleri ile ilgili kararlarda söz sahibi olma hakkı verir.						
15	Bir iş yapacağında daha tecrübeli insanlara danışmaktan çekinmez.						
16	Çalışanlarla istişare ederken iş etiği ve değerlerini de dikkate alır.						
17	Her bir astının eksikliklerini tanımlar ve bu eksiklikleri gidermesi için fırsat verir.						
18	Çalışanlardan ne beklediğini etik davranış açısından açıklar.						
19	Etik olmayan davranışların olası sonuçlarını önceden ortaya koyar.						
20	Etik davranış sergileyen çalışanların elde edecekleri faydaları önceden açıklar.						
21	Kimin neyden sorumlu olduğunu açıkça ortaya koyar.						
22	Aldığı kararlar diğer çalışanların etik davranışlarına örnek teşkil eder.						
23	Gerçekleştirdiği faaliyetler diğer çalışanların etik davranışlarına örnek teşkil eder.						
24	İşletmeye bağlılık konusunda davranışlarıyla örnek teşkil eder.						
25	İşlerini büyük bir dikkatle yapar ve çalışanlarına rehberlik eder						
26	Çevre ve sürdürülebilirlik konularına duyarlıdır.						
27	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.						
28	Patronu ve/veya diğer ortakları her zaman doğru bir şekilde bilgilendirir.						
29	Tedarikçilerle ilişkilerde her zaman verdiği sözlere sadık kalır.						
30	Zamanını titizlikle planlar.						
31	Bir fikri kimin söylediğine değil, o fikrin amaçlar için uygunluğuna önem verir.						
32	Görev alanıyla ilgili bilgiyi güncel tutar.						
33	Karar alırken gerçekçi verilere dayanır.						
34	Her türlü dini inanca saygı duyar.						
35	Kimseye karşı küçümseyici konuşmaz.						
36	Mesafeyi koruyarak hoşgörülü davranır.						
37	Anlaşmazlık ve eleştirilere karşı açıktır.						
38	Hata yapan kişilere bunu düzeltmeleri için şans tanır.						
39	Etik kuralları ihlal edenleri uyardıktan çekinmez.						
40	Verdiği sözleri mutlaka yerine getirir.						
41	Özel hayatını da etik bir anlayışla yürütür.						
42	Zorlukların ortasında kalsa bile kararlılıkla ilerler.						
43	İşletme imkanlarını israfa yol açmayacak en verimli şekilde kullanır.						
44	Başarının sadece sonuçları ile değil nasıl kazanıldığı ile de ilgilenir.						
45	Kişisel ihtiyaçlarını kesinlikle kendi kurumundan karşılamaz.						

EK 3 - Kişilik Ölçeği

2. KİŞİLİK		Kesinlikle					Kesinlikle
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Katılıyorum	
		1	2	3	4	5	
1	Konuşkan biriyim.						
2	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.						
3	Bir işi tam yaparım.						
4	Karamsar, hüzünlü biriyim.						
5	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.						
6	İçine kapanık biriyim.						
7	Yardımseverim.						
8	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.						
9	Rahatım, strese girmem.						
10	Pek çok şeyi merak ederim.						
11	Enerji doluyum.						
12	Başkaları ile ağız dalası (sözlü kavga) başlatırım.						
13	Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.						
14	Gergin olabilirim.						
15	Zeki, derin düşünebilen biriyim.						
16	Diğer insanları heveslendiririm.						
17	Bağışlayıcıyım.						
18	Dağınık biriyim, çok derli toplu biri değilim.						
19	Endişeli biriyim.						
20	Hayal gücüm kuvvetlidir.						
21	Sessizim.						
22	Başka insanların güvendiği biriyim.						
23	Tembel olmaya eğilimliyim.						
24	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.						
25	Yaratıcıyım.						
26	Çekingen değilim, girişkenim.						
27	Başka insanlara karşı soğuk ve ilgisizim.						
28	Bir işi bitirmeden, yarıda bırakmam.						
29	Duygu durumum (modum) değişkendir.						
30	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.						
31	Bazen utangaç ve çekingenim.						
32	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.						
33	Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım.						
34	Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.						
35	Rutin, tek düze şeyleri yapmayı tercih ederim.						
36	Dışa dönük, sosyal biriyim.						
37	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.						
38	Plan yapar ve bu planları uygulayırım.						
39	Çabuk heyecanlanırım.						
40	Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim.						
41	Sanata karşı pek ilgili değilim.						
42	Başkaları ile yardımlaşmayı severim.						
43	Dikkatim çabuk dağılır.						
44	Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliyimdir.						

EK 4 - Örgüt Kültür Ölçeği

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda çalıştığımız işletmeyi tanımlamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.						
1	Otelimiz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.					
2	Otelimiz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.					
3	Otelimiz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.					
4	Otelimiz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.					
5	Otelimizi bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir . Bu kuruma bağlılık yüksektir.					
6	Otelimizi bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır. Öncü olmaya önem verilir.					
7	Otelimizi bir arada tutan şey resmi kurallar ve politikalardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.					
8	Otelimizi bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.					
9	Otelimizin yöneticisi genellikle bir rehber , bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.					
10	Otelimizin yöneticisi genellikle girişimci , yenilikçi veya risk alan biri olarak düşünülür.					
11	Otelimizin yöneticisi genellikle koordinatör , düzenleyici veya idareci biri olarak düşünülür.					
12	Otelimizin yöneticisi genellikle üretimci , teknisyen veya sıkı bir sürücü olarak düşünülür.					
13	Otelimiz insan kaynaklarına önem verir. İşletme içinde yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.					
14	Otelimiz büyümeye ve yenı kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni zorluklara karşı hazır olmak önemlidir.					
15	Otelimiz istikrar ve kalcılığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir.					
16	Otelimiz rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.					

EK 5 - Dini Yönelim Ölçeği

4. DİNİ YÖNELİM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda dini yönelimi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.						
1	Dinimle ilgili yayınları okumayı severim.					
2	İyi bir insan olduğum sürece neye inandığımın bir önemi yoktur.					
3	İbadet etmek ve dinim hakkında düşünmek (tefekür) için zaman harcamaya önem veririm.					
4	Genel olarak Allahın varlığı hakkında güçlü bir hissiyata sahibim.					
5	Daha çok rahatlamak ve korunmak için ibadet ederim.					
6	Hayatımı dini inançlarıma göre yaşamak için daima çaba gösteririm.					
7	Dinim bana sıkıntılı ve üzüntülü zamanlarımda rahatlama imkanı sunar.					
8	İbadet, mutluluk ve huzur içindir.					
9	İnançlı biri olmama rağmen, dinimin günlük yaşantımı etkilemesine izin vermem.					
10	Hayata yönelik tüm yaklaşımım inanç üzerinedir.					
11	Dinime inanmakla birlikte hayattaki diğer birçok şeyin daha önemli olduğuna inanırım.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Faruk Kerem ŞENTÜRK

Doğum Tarihi ve Yeri : 07.01.1986 - İstanbul

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Beykoz Fevzi Çakmak Lisesi, 2004

Lisans Diploması : Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 2008

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2010

Yabancı Dil / Diller : İngilizce – YDS:73

Bilimsel Faaliyetler

Uluslar arası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler:

Şentürk, F.K., “A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry”, 8th International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol.58, 2012, 11-18.

Şentürk, F.K., “Competition Strategies for Tourism Industry in the Context of Sustainable Development, 2nd International Symposium on Sustainable Development, June 8-9 2010, Sarajevo, 587-597.

Aksu, M., Aktaş, A.R., Oku, O., Şentürk, F.K., “Yabancı Turistlerin Güvenlik Algılarının Analizi: Alanya Örneği”, Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı, 17-18 Eylül 2013, Rusya, 744-754.

Şentürk, F.K. ve Güçlü, C., “Kaçakçılığın Turizm Faaliyetlerine Etkisi: Alanya Örneği”, 2. Uluslararası Davraz Kongresi, 29-31 Mayıs 2014.

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler:

Durna, U. ve Şentürk F.K., “Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odaklarını Çeşitli Değişkenler Yardımıyla Tespit Etmeye Yönelik Bir Çalışma”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt.8, No:15, 2012, 37-48.

Durna, U. ve Şentürk F.K., “Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Faaliyetlerinin Denetim Odağı Düzeyi Açısından İncelenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, Süleyman Demirel İİBF Dergisi, Cilt.17, No:2, 2012, 187-202.

Şentürk, F.K. ve Tekin Erdoğan, Y., “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteginin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Kabul Edildi

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan bildiri kitabında basılan bildiriler:

Şentürk, F.K. ve Toprak, L.S., “Turizmin Sosyo-Kültürel Etkilerinin Din Görevlilerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi”, 12. Ulusal Turizm Kongresi, Düzce, 30 Kasım – 4 Aralık 2011, 324-334.

Şentürk, F.K. ve Toprak, L.S., “Din Görevlilerinin Bakış Açısıyla Turizmin Kültürel Etkileşimdeki Yeri”, 2. Ulusal Kırsal Turizm Sempozyumu, Aksaray, 20-22 Eylül 2012.

Diğer Yayınlar

Aktaş A.R., Üngüren E., Yelgen E., Şentürk F.K., Özyurt M.P., "Alanya Ekonomik Rapor 2010", 162, 2011.

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Otağtepe Restorant & Cafe (2004 Yaz Sezonu)
Akasya Gıda Tur. Ltd. Şti. (2005 Yaz Sezonu)
Bodrum Princess Hotel (2008 Yaz Sezonu)
Akdeniz Üniversitesi (2010-2014 – Araş. Görevlisi)

E-Posta : benfks@gmail.com