



SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
İNCELENMESİ: ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMA  
INVESTIGATION OF ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN  
HEALTHCARE PROFESSIONALS: APPLICATION IN A PRIVATE HOSPITAL

Sümeyye ÖZMEN<sup>1</sup>, Özlem ÖZER<sup>2</sup>, Okan ÖZKAN<sup>3</sup>

1. Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü  
sozmen@mehmetakif.edu.tr,  
<https://orcid.org/0000-0002-3056-0872>
2. Doç. Dr., Sağlık Bilimleri Üniversitesi, ozlem.ozer@sbu.edu.tr,  
<https://orcid.org/0000-0002-7238-5371>
3. Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, okan.ozkan@sbu.edu.tr,  
<https://orcid.org/0000-0001-9491-8696>

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
20.02.2020 02.20.2020

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
05.07.2020 07.05.2020

**DOI**  
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.692062>

### Öz

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini Ankara'da yer alan özel bir hastanede görev yapmakta olan sağlık çalışanları oluşturmaktadır (N=450). Çalışmada örneklem seçilmemiş, 266 kişiden kullanılabilir anket elde edilmiştir. Veriler, 6 Ocak-30 Ocak 2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı analizler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcıların etik liderlik ve örgüt kültürü algılarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve adhokrasi kültürünün etik liderlik ile olan korelasyonları pozitif yönde ve orta düzeyde; hiyerarşi kültürü boyutu ile olan korelasyonları pozitif yönde ve zayıf düzeyde tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise etik liderlik, hiyerarşi kültürü algısındaki toplam varyansın %14,8'ini; klan kültürü algısındaki toplam varyansın %27,7'sini ve adhokrasi kültürü algısındaki toplam varyansın %30,8'ini açıkladığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Örgüt Kültürü, Sağlık Çalışanları,

### Abstract

In this study, it was aimed to investigate the effects of ethical leadership perceptions of healthcare professionals on organizational culture. The universe of the study consists of healthcare professionals working in a private hospital in Ankara (N=450). The sample was not selected in the study, and a questionable questionnaire was obtained from 266 people. The data were collected between 6 January and 30 January 2020. Descriptive analysis, reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data. According to the results obtained from the study, it was determined that the participants' perceptions of ethical leadership and organizational culture were at a medium level. The correlations of clan culture and adhocracy culture, which are among the organizational culture sub-dimensions, with ethical leadership were determined positively and moderately; correlations with the dimension of hierarchy culture positively and weakly. According to the results of the regression analysis, it was determined that ethical leadership explained 14.8% of the total variance in the hierarchy culture perception, 27.7% of the total variance in the clan culture perception, and 30.8% of the total variance in the adhocracy culture perception.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Culture, Healthcare Professionals,

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The problem with this research to investigate the effects of ethical leadership perceptions of healthcare professionals on organizational culture.

### **Research Questions**

What are the healthcare professionals' perceptions of ethical leadership and organizational culture? What is the relationship between the organizational culture and ethical leadership dimensions of healthcare professionals? What are the effects of ethical leadership perceptions of healthcare professionals on organizational culture?

### **Literature Review**

When national and international literature is analyzed, it is seen that there are many domestic and foreign studies related to ethical leadership and organizational culture. Nowadays, unethical behaviors that occur in organizations have led to a higher need for ethical leadership. Staff working in the health sector often encounter events that require them to demonstrate ethical leadership characteristics within the teams they are involved in. Hospitals, where physicians and nurses work intensely, are very dynamic, complex, unpredictable and variable in nature because of the human element in their center. Therefore, these institutions face ethical problems. Recently, the increasing importance of the technological infrastructure and human interaction in health increases the responsibilities and expands their impact on the services provided by hospitals. Therefore, as a result of leadership behavior, the effectiveness and efficiency of the team are directly affected. The concept of ethical leadership, which has come to the fore recently, is intensely discussed. The person who adheres to ethical principles in daily work and is an example to others becomes an ethical leader. An ethical leader is a leader who values and respects the rights and dignity of others. Ethical leadership; it is expressed as the fact that leaders have the right values, robust and good characters. Organizational culture; It is the formation that enables employees with different beliefs, values, attitudes, and cultures to gather and work in harmony for the same purposes. The cultural formation in organizations is explained by four different cultural structures: clan culture, bureaucratic culture, market culture, and adhocracy culture.

### **Methodology**

This study is a descriptive cross-sectional study prepared on the basis of questionnaire. The universe of the study consists of healthcare professionals working in a private hospital in Ankara. The sample was not selected in the study, and a questionable questionnaire was obtained from 266 people. The data were collected between 6 and 30 January 2020. Descriptive analysis, reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data.

---

## **Results and Conclusions**

According to the results obtained from the study, it was determined that the participants' perceptions of ethical leadership and organizational culture were at a medium level. The correlations of clan culture and adhocracy culture, which are among the organizational culture sub-dimensions, with ethical leadership were determined positively and moderately; correlations with the dimension of hierarchy culture positively and weakly. According to the results of the regression analysis, it was determined that ethical leadership explained 14.8% of the total variance in the hierarchy culture perception, 27.7% of the total variance in the clan culture perception, and 30.8% of the total variance in the adhocracy culture perception.

## 1. GİRİŞ

Sağlık sektöründe çalışan personel, hizmet sunumu sırasında yer aldıkları ekipler içerisinde liderlik özellikleri göstermelerini gerektiren olaylarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Örneğin hekimler, sağlık hizmeti veren ekibin olmazsa olmaz ve öne çıkan bir lideridir. Hemşireler ise bakım, tedavi, eğitim ve danışma süreçlerinde hastaları ve diğer personeli yönlendirici ve oldukça önemli görevlere sahiptir (Kaya Erten vd., 2017). Hekim ve hemşirelerin yoğun bir şekilde görev yaptığı hastaneler, merkezinde insan unsurunun bulunmasından dolayı oldukça dinamik, karmaşık, öngörülemeyen ve değişken bir yapıdadır. Bu nedenle bünyesindeki birimlerde etkili bir liderliğe ihtiyaç duyan, ayaktan ve yatarak sağlık hizmeti sunan kuruluşlardır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

Hastaneler, uzun vadede rekabet güçlerini ellerinde bulundurma, çalışanlarının yenilikleri keşfetme ve uygulama potansiyelini ortaya çıkarma gibi konularda da etkili liderlik davranışlarının gösterilmesi gereken yerlerdir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Son dönemde sağlıkta teknolojik altyapının ve insan etkileşiminin giderek önem kazanması, hastanelerin sundukları hizmetlerde sorumluluklarını artırmakta, etki alanlarını genişletmekte bu nedenle de liderlik davranışları sonucunda ekibin etkinlik ve verimliliği doğrudan etkilenmektedir (Velioğlu ve Vatan, 2002).

Bu çalışmada öncelikli olarak kavramsal çerçevede etik liderlik ve örgüt kültürü hakkında bilgiler verilmiş, araştırmanın metodolojisine dayalı olarak gerekli analizler gerçekleştirilmiş ve bulgulara göre yorumlamalar yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Etik Liderlik

Liderler; insanları etkileyen, koordine eden ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilen kişilerdir (Mc Gregor, 1960). Bogardus (1934)'a göre liderler, çalışanlarını sadece bireysel özellikleri ile değil, zihinsel özellikleri ile de etkilemektedir. Liderlik; hedefleri belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 1998). Eren (2017)'e göre liderlik, bir grup insanı önceden belirlenmiş amaçlar çevresinde toplama, harekete geçirme ve bu amaçlara ulaşabilme konusunda bilgi ve beceriye sahip olma durumudur. Liderlik, yöneticilerin başarı elde edebilmesi için çalışanların dürüst ve saygılı bir şekilde motive olmuş bir çalışma sistemi içerisinde yer almalarıdır (Cohen, 2010). Robbins ve Judge (2012)'a göre ise liderlik, amaçların ya da vizyonun gerçekleşebilmesi yönünde ekibi etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Etik kavramı ise insanın var olduğu her alanda kendini gösterdiğinden dolayı liderlik sürecinde de önemli bir yere sahiptir. Liderlerin güçlü karakterleri, kendilerinin ve diğerlerinin işyerindeki etik performansını da etkilemektedir. Etik yaklaşım, bir lidere güven duyulmasını artıran ve lider olarak kabul edilebilmesini mümkün kılan bir araç olmaktadır (Aslan, 2013). Etik, etimolojik olarak Yunanca'da karakter anlamına gelmektedir. Ahlaki değerleri, ilkeleri ve standartları belirleyen, kişilere neyin iyi, neyin kötü olduğunu seçmede belirleyici olan bir kavramdır (Bakan ve Doğan, 2013). Etik

konusu her ne kadar felsefenin ortaya çıkması ile başlasa da, örgütsel anlamda etik, 1960'lı yıllardaki sosyal sorumluluk hareketi ile gündeme gelmiştir. Sosyal sorumluluk hareketi sayesinde örgütlerde görev yapan yöneticilerin ve liderlerin aldığı kararların; ekonomik kaynak kullanımının gerek çalışanlar gerekse de toplum açısından refah düzeyini ve sosyal ahlak seviyesini etkilediği ortaya koyulmuştur (Uzkesici, 2003). Sosyal sorumluluk hareketi ile birlikte yöneticilerin çevreye, canlılara ve topluma karşı olan duyarlılığı, çalışanları arasında oluşturdukları etik anlayış farkındalığı ve örgütteki etik dışı davranışları azaltma çabaları gündeme gelmiştir. Örgütsel etik ya da diğer ifadesiyle iş etiği, ahlaki standartları akılcı bir şekilde değerlendirerek, çalışma ortamlarına nakletme ve uygulamaya geçirmedir (Velasquez, 1998). Örgütsel etik, örgütü oluşturan bireylerin sahip olduğu değerler sistemi sayesinde iletişim kurmalarını, karar vermelerini ve etik ikilemleri çözmelerini kolaylaştırarak işleyişi sağlayan yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Gül, 2006).

Son dönemde öne çıkan etik liderlik kavramı, tartışmaların üzerinde yoğunlaştığı bir liderlik türüdür. Günlük meşguliyetlerinde etik ilkelere bağlılık gösteren ve diğerlerine örnek olan kişi, etik lider olmaktadır (Gallagher ve Tschudin, 2010). Etik lider; kendisi dışındaki kişilerin de haklarını ve onurlarını değerli bulan, saygı gösteren bir liderdir (Şantaş vd., 2018a). Etik liderlik, liderlerin doğru değerlere, sağlam ve iyi karakterlere sahip olması durumu olarak ifade edilmektedir (Freeman ve Stewart, 2006). Brown ve arkadaşları (2005) etik liderliği; dönüşümcü, otantik ve ruhsal liderlikten ayırarak ilk kez ortaya koyan kişilerdir. Brown ve arkadaşları (2005) bu kavramı, kişisel faaliyetleri ve kişilerarası ilişkileri aracılığıyla normatif olarak uygun davranışlar göstererek çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilerine örnek olma ve onları yönetme olarak ifade etmektedir.

Etik liderlik, durumsallık yaklaşımı ile örtüşen bir konudur. Durumlara bağlı gelişen davranışlar, uygun bir örgütsel ortam içerisinde ortaya çıkabilmektedir (Minaz, 2019). Diğer yandan etik liderlik, sosyal öğrenme kuramına da dayandırılmaktadır (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderlerin etik davranışları, takipçilerini olumlu yönde etkilerken etik dışı davranışları ise olumsuz anlamda etkilemekte, onlara kötü bir model olmaktadır (Brown ve Treviño, 2006). Dolayısıyla liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşim, etik davranışlara yönlendirmektedir (Mayer vd., 2009).

Treviño ve arkadaşları (2000)'na göre etik liderlik, ahlaklı bir kişi açısından dürüstlük, güvenilirlik, adalet, başkalarının sorunları ile ilgilenme, etik davranma gibi özellikleri içermektedir. Ahlaklı bir yönetici için ise daha dönüşümcü çabalara odaklanan, takipçilerinin etik davranışlarını etkileyen, astlarına etik davranışın önemini ileten, ödül ve ceza kullanan, onlara rol model olması özelliklerini ifade etmektedir. Etik liderler, bekledikleri etik davranışları teşvik etmek amacıyla ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarını işletmektedir ve davranış değişimine sebep olarak model olmaktadır (Mayer vd., 2009).

Treviño ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmaya göre etik liderlerin belirgin kişilik özellikleri; dürüst, güvenilir, insanları ve toplumu önemseyen, kişisel ve mesleki yaşamlarında etik davranan, adil, yeniliklere açık, anlayışlı, etik bilince ve kaygıya sahip ilkeli karar vericiler şeklindedir. Etik liderler, ahlaklı, insana ve topluma yarar getiren işler yapan, insanlar arasında itibarı ve ilkeleri olan

karar vericiler olarak tanınmaktadır. Mesleki yaşamlarında etik davranışlar sergileyen ahlaklı yöneticilerdir (Treviño vd., 2000). Başarılı bir etik liderde kendini tanıma, kendisine güvenme ve olumlu benlik saygısı öncelikli şartlardır. Toplumsal anlamda yaşayışın güçlü ve zayıf taraflarını, ayrıca kültürel değerleri analiz etme becerisine sahip olması gerekmektedir (Kaya Erten vd., 2017).

Örgüt açısından etik liderlerin göstermeleri gereken davranışlar aşağıda belirtilmektedir (Freeman ve Stewart, 2006):

- ✓ Örgütün amaçlarını ve değerlerini açıklamakla birlikte, etik bir bilinç oluşturmak için bu amaç ve değerleri gerçekleştirir,
- ✓ Bireysel egoları bir kenara bırakarak, örgütsel başarıya odaklanır,
- ✓ Çalışabileceği en başarılı ve örnek kişileri bulur, onları geliştirir. Etik altyapısı sağlam insanlarla çalışır,
- ✓ Etik, değerler ve paydaşlar için değer oluşturma konuları ile ilgili güncel bir tartışma ortamı oluşturur. Etik kararlar alır,
- ✓ Karşıt fikirlerin dile getirilebileceği mekanizmaları oluşturur,
- ✓ Çalışanlara ve bulunduğu örgüte hizmet ederken; aynı zamanda çalışanlarının kişisel amaçlarını dikkate alır ve değerlerini öncelikli tutar. Başkalarının değerlerine saygı duyar,
- ✓ Hayal gücünü çalıştırırken yapılması zor olan görev çağrılarında bulunur,
- ✓ Yapılacak eylemleri etik açıdan bir çerçevede değerlendirir. Değerlerin sınırlarını ve etik prensipleri bilir,
- ✓ Paydaşların desteği ve sosyal meşruiyet içerisinde temel değerlere dair önermeler ile bağlantı kurar,
- ✓ Örgütsel misyonun gerçekleştirilebilmesi için risk almaktan çekinmez,
- ✓ Çalışanlarıyla bilgi paylaşımını en kısa sürede ve tam olarak yapar,
- ✓ Acil durumlarda ve kritik konularda çalışanlarının cesaretle karar alabilmesini kolaylaştırır.

Etik bir lider olabilmek için ise aşağıdaki sorulara cevap aramak gerekmektedir (Freeman ve Stewart, 2006):

- ✓ Benim en önemli değerlerim ve prensiplerim nelerdir?
- ✓ Bu değerleri yansıtmak için zamanımı ve dikkatimi nasıl harcıyorum?
- ✓ Astlarım ve meslektaşlarım değerlerimin neler olduğunu söyleyebilir?
- ✓ Otoriteme karşı koyabilecek birlikte çalıştığım kişilere dair tasarladığım mekanizmalar ve süreçler hangileridir?
- ✓ Bu örgüt benden hangi durumlarda etik ilkelerden uzaklaşmamı isteyebilir?
- ✓ Benim liderliğimle ilgili neyi başarmayı isteyebilirim?
- ✓ Ben gittiğimde liderliğimle ilgili arkamdan ne söylensin isterim?
- ✓ Günün sonunda eve gidip, çocuklarıma veya sevdiğim birine liderliğimden bahsedebilir miyim? Onlara günlük çalışmalarından yola çıkarak etik lider olmayı öğretebilir miyim?

Günümüzde örgütlerde oluşan etik dışı davranışlar, etik liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Skandallar gündeme geldikçe pek çok liderin kötü davranışlar gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Brown, 2007). Örgütler için etik dışı davranışlar, insanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olan ve sosyal açıdan kabul edilen kurallara aykırı olarak gösterilen davranışlardır. Örgütlerde yaşanan en önemli etik dışı davranışlara, çalışanlar arasında çıkan çatışmalarda adil olmamak, rüşvet almak (Weiss, 1998) örnek olarak verilebilmektedir. Ayrıca ülkemizde yapılan bir çalışmada da en önemli etik dışı davranışlar çevre kirliliği, bilgi sızdırma ve rüşvet olarak ifade edilmektedir (Uzkesici, 2003). Bunlar dışında etik dışı davranışlar ayrımcılık, kayırma, yolsuzluk, yönetime yaranma, bağınazlık, meslektaşlarını engelleme, yıldırma, bencillik, işkence, taciz, şiddet ve dogmatik davranma olarak belirtilebilmektedir (Gül, 2006).

## 2.2. Örgüt Kültürü

Kültür, grup halindeki kişilerin diğerlerinden ayırıcı bazı zihinsel özelliklerini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle kültür; bu özellikler ile kişilerin yaşadıkları çevreden ve tecrübelerden kaynaklı olarak zihinleri üzerinde gerçekleşen programlamadır (Erdem vd., 2010). Örgüt kültürü ise örgütler içerisinde birbirinden farklı inanç, değer, tutum ve kültüre sahip çalışanların aynı amaçlar etrafında toplanarak uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan oluşumdur (Eren, 2017). Cameron ve Quinn (1999)'e göre örgütlerdeki kültürel oluşum klan kültürü, bürokrasi kültürü, piyasa kültürü ve adhokrasi kültürü olmak üzere dört farklı kültürel yapı ile açıklanmaktadır.

Klan kültürü; insanların gönüllü olarak kendilerinden kattıkları, geniş bir aile gibi sıcak ve samimi bir ortamı, birleştirici ve katılımcı bir bakış açısını ifade etmektedir (Erdem, 2010). Kişiler arası bağlılık, güven, uyum, insani ilişkiler ve gelişme üzerinde durmaktadır. Bu tür kültürlerde liderler, birer rehber ve ebeveyn gibi görülmektedir. Örgüt, sadakat ve gelenek sayesinde bir arada tutulmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999). Bürokrasi kültürü; akılcı ve mantıklı kurallara dayanan bir hiyerarşi kültürüdür (Erdem, 2010). Çok resmi kurallar, politikalar, prosedürler ve düzen üzerinde durmaktadır. Bu tür örgütlerde liderler verimlilik odaklı iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla gurur duymaktadırlar. Piyasa (Pazar) kültürü; rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne dayanmaktadır. İşin yapılmasına yani sonuca odaklanan bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Bu tür örgütlerde liderler, sıkı birer rakip, sert birer yarışmacı iken; örgütü ayakta tutan mekanizma kazanma arzudur (Cameron ve Quinn, 1999). Son olarak adhokrasi kültürü; dinamik, değişken, yenilikçi, girişimci bir bakış açısını ve dış çevreye uyumu ifade etmektedir. Geleceğin inşa edilmesi üzerinde duran bu tür örgütlerde liderler risk alarak ve sezgi yoluyla karar vermektedir. Örgüt, deneyime ve yenilikçiliğe önem verirken; bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü de teşvik etmektedir (Cameron ve Quinn, 1999). Kalıplaşmış modellerden ve aşırı uzmanlaşmadan uzaklaşarak; resmi olmayan, kendini yenileyen ve esnek bir yapı oluşturmayı amaçlamaktadır (Mintzberg, 2015).

Örgüt kültürü, örgütlerde etik ilkelerin oluşturularak kurumsallaşmanın sağlanması ve farklı kültüre sahip kişilerin aynı davranışı gösterebilmesinin yoludur. Örgüt içerisindeki etik çerçeve, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki düşünce ve değer dünyasını kapsamaktadır (Eren, 2017). Etik

liderliğin sağlam temellerinin olması, örgüt kültürünün bu değerler çevresinde yoğunlaşmasını doğurmaktadır. Ayrıca örgütlerin paydaşlar arasında bir denge oluşturabilmesi, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine cevap verebilmesi bu sayede gerçekleşebilmektedir. Örgütlerde etik yönetim, sistematik, bilinçli ve devamlı bir uğraş gösterme ile sağlanabilmektedir (Uzkesici, 2003).

Örgütler için yöneticilerin liderlik davranışı göstermeleri örgütün başarılı olması, çalışanların ve yöneticilerin iş doyumunun sağlanması gibi pek çok açıdan büyük önem taşımaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Yöneticilerin liderlik davranışı türlerinden biri de etik liderliktir. Etik liderliğin ana amaçlarından biri olan etik dışı davranışların önlenmesi ile birlikte örgüt kültürünün de olumlu etkilenebileceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin ve liderlerin etik konusuna duyarlı olabilmesi, örgüt kültürünün sağlanması için de önemli bir gerekliliktir. Bu sayede örgüt üyeleri arasında etik ilke ve standartlara bağlılığın artması sağlanabilmektedir. Etik örgüt kültürü, uzun vadeli bir bakış açısı sayesinde paydaşların ve hissedarların arasındaki dengeyi oluşturabilmektedir. Yöneticilere riske girmeleri ve yenilikçi kararlar almaları konusunda cesaret vermektedir. Yüksek etik değerlerle örülü örgüt kültürü güçlü olduğunda, çalışanların davranışları da olumlu yönde etkilenmektedir. Bunu elde edebilmek için yöneticilerin bir rol model olması, etik kodları oluşturmaları ve çalışanlar arasında yaygınlaşmasını sağlamaları, etik konularda eğitim vermeleri, etik kurullar oluşturmaları, etik davranış sergileyenleri görülebilir düzeyde ödüllendirme ve davranmayanları ise cezalandırma sistemini uygulamaları, koruyucu mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Etik bir iklim oluşturabilmek için en üstteki yöneticilere büyük görev düşmektedir. Üst yönetim, etik değerlere sıkı sıkıya bağlı olduğunda diğer yöneticiler de etik liderlik davranışını o derece göstermektedirler (Gruys vd., 2008).

Liderler, grup tarafından seçileceği ve kabul edileceği için, etik lider ve örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki vardır. Ayrıca örgüt etiği, tüm çalışanların ortaklaşa değerlerin oluşuma katılmasıyla ve liderin bu etik iklimi teşvik etmesiyle beraber işlerlik kazanmaktadır. Bu nedenle de etik liderlik ve örgüt kültürü bağlantılı kavramlardır (Ray, 2006). Etik liderlik misyonunu gösteren yöneticinin örgütte bulunan herkese dair ortak etik ilkeleri merkeze alarak karar vermesi ve uygulaması gerekmektedir (Minaz, 2019). Etik liderler, örgütün amaçlarını, misyonu, vizyonu ve değerlerini somut hale getirerek, gerçekleşmesini sağlamak için çalışanlar ile arasına bir köprü oluşturmaktadır (Şantaş vd., 2018a). Dolayısıyla çalışanlar arasında oluşan etik bir örgüt kültürünün mimarı etik lider sayılabilmektedir.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Amaç ve Hipotezler**

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ise aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir:

•Hipotez 1. Sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgüt kültürünün alt boyutlarından hiyerarşi kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.



•Hipotez 2. Sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgüt kültürünün alt boyutlarından klan kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

•Hipotez 3. Sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgüt kültürünün alt boyutlarından adhokrasi kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Ankara ilinde yer alan özel bir hastanede görev yapmakta olan sağlık çalışanları (N=450) oluşturmaktadır. Hastanede 82 hekim, 170 hemşire, 103 diğer sağlık personeli ve 95 idari personel görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş ve veri toplama aracı araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanların tümüne dağıtılmıştır. Veri toplamanın devam ettiği süre 6 Ocak-30 Ocak 2020 tarihleri arasındadır ve çalışmada 266 kişiden veri toplanmıştır.

### 3.3. Etik İzin

Çalışmanın etik izni Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Toplantı Tarihi:04.13.2019).

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada katılımcıların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown vd. (2005)'nin geliştirdiği, Tuna vd. (2012)'nin Türkçe'ye çevirdiği ve geçerlilik ve güvenilirliğini yaptığı ölçek kullanılmıştır. Yeşiltaş (2012) tarafından tekrar geçerlilik ve güvenilirliği yapılan bu ölçek, 10 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin ifadeler "1=Kesinlikle Katılmıyorum"dan, "5=Kesinlikle Katılıyorum"a kadar uzanan 5'li Likert tipinde ağırlıklandırılmaktadır. Çalışmada etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için faktör analizi ve Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilirlik değeri 0,963 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin Tuna vd. (2012)'nin ve Yeşiltaş (2012)'in çalışması ile benzerlik gösterdiği ve tek boyutlu bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda tek faktörlü bu yapının toplam varyansın %75,045'ini açıkladığı belirlenmiş ve ölçek analizlere tek faktörlü olarak uygulanmıştır (KMO= 0,948,  $\chi^2= 2785,996$ , df= 45, p<0,001).

Çalışmada örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirmiş olduğu ve Kasar (2019)'ın Türkçe formunu oluşturduğu Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden ve 3 alt boyuttan (adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürü) oluşmaktadır. Katılımcıların ifadeleri "Kesinlikle Katılıyorum"dan "Kesinlikle Katılmıyorum"a kadar uzanan 5'li Likert tipi cevap skalasında değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,952 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar bazında ise Cronbach Alpha katsayıları hiyerarşi kültürü için 0,839; klan kültürü için 0,919; adhokrasi kültürü için 0,929 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre ise, ölçeğin bu çalışmada Kasar (2019)'ın araştırması ile paralel olarak üç faktörlü bir yapı sergilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu üç faktörlü yapının toplam varyansın %71,7'sini açıkladığı belirlenmiştir (KMO= 0,943,  $\chi^2= 3864,834$ , df= 153, p<0,001). Buna göre adhokrasi kültürü 10 maddeden oluşmakta ve açıklanan

varyans %56,523; klan kültürü 6 maddeden oluşmakta ve açıklanan varyans %8,852; hiyerarşi kültürü 2 maddeden oluşmakta ve açıklanan varyans %6,326 olarak tespit edilmiştir.

### 3.5. Veri Analizi

Çalışmada istatistiksel analizler, SPSS 22 programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı analizler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin analizi %99 güven aralığında yapılmış ve  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiştir. Korelasyon analizinde ise pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

## 4.BULGULAR

Tablo 1’de araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı bilgiler verilmektedir. Buna göre; katılımcıların %65’i kadındır ve %38’i lisans eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %9’u hekim, %31,6’sı hemşire, %28,6’sı diğer sağlık personeli ve %30,8’i idari personelden oluşmaktadır. Katılımcılara ait olan yaşların ortalaması hesaplandığında 32.99 olduğu görülmekte iken, sağlık sektöründe toplam çalışma süresi ortalaması 9.31 ve mevcut birimde toplam çalışma süresi ortalaması 4.12 yıldır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özellikleri

Özellik	Sayı	Yüzde
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	173	65,0
Erkek	93	35,0
<i>Eğitim</i>		
Lise	47	17,7
Önlisans / İki yıllık Yüksekokul	81	30,5
Lisans	101	38,0
Lisansüstü	37	13,8
<i>Hastanedeki Görev</i>		
Hekim	24	9,0
Hemşire	84	31,6
Diğer Sağlık Personeli	76	28,6
İdari Personel	82	30,8
<i>Yaş</i>		
Ortalama: 32.99 – Maksimum: 67- Minimum: 19- Ranj: 48		
<i>Sağlık Sektöründe Çalışma Süresi (Yıl)</i>		
Ortalama: 9.31 – Maksimum: 37- Minimum: 1- Ranj: 36		
<i>Mevcut Birimde Çalışma Süresi (Yıl)</i>		
Ortalama: 4.12 – Maksimum: 25- Minimum: 1- Ranj: 24		

Tablo 2’de araştırma değişkenlerine ilişkin temel istatistikler yer almaktadır. Buna göre; örgüt kültürü alt boyutları arasında en yüksek ortalamayı klan kültürü alt boyutunun ( $3,48 \pm 0,88$ ) ve en düşük ortalamayı ise adhokrasi kültürü alt boyutunun ( $3,37 \pm 0,88$ ) aldığı görülmektedir. Çalışmaya katılan çalışanların etik liderlik değişkenine ilişkin algılamalarının ise orta seviyede olduğu ( $3,24 \pm 1,05$ ) ifade edilebilir. Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve adhokrasi kültürünün etik liderlik ile olan korelasyonları pozitif yönde ve orta düzeyde iken hiyerarşi kültürü boyutu ile olan korelasyonları pozitif

yönde ve zayıf düzeydedir ( $0,385 \leq r \leq 0,555$ ). Örgüt kültürü alt boyutları arasındaki korelasyonlar ise olumlu yönde, orta ve yüksek düzeydedir ( $0,558 \leq r \leq 0,771$ ).

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1.Etik Liderlik	3,24	1,05	(1)			
2.Hiyerarşi Kültürü	3,43	0,94	0,385**	(1)		
3.Klan Kültürü	3,48	0,88	0,527**	0,714**	(1)	
4.Adhokrasi Kültürü	3,37	0,88	0,555**	0,558**	0,771**	(1)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 3’de araştırmanın hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Etik liderliğe ilişkin algının hiyerarşi kültürü üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere oluşturulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=46,025$ ;  $p<0,001$ ). Etik liderlik, hiyerarşi kültürü algısındaki toplam varyansın %14,8’ini açıklamaktadır. Regresyon modelinde regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi hiyerarşi kültürünü de istatistiksel olarak artırmaktadır ( $t=6,784$ ;  $p<0,001$ ). Standardize edilmiş regresyon katsayısı  $\beta=0,385$ ’dir. Bu sonuçlar çalışmanın birinci hipotezinin ( $H_1$ ) doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 3. Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Error	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p	Durbin-Watson
Hyerarşi Kültürü	Sabit	2,317	0,172		13,468	$p<0,001$					
	Etik Liderlik	0,343	0,051	0,385	6,784	$p<0,001$	0,385	0,148	46,025	$p<0,001$	1,986
Klan Kültürü	Sabit	2,050	0,149		13,718	$p<0,001$					
	Etik Liderlik	0,442	0,044	0,527	10,062	$p<0,001$	0,527	0,277	101,251	$p<0,001$	1,768
Adhokrasi Kültürü	Sabit	1,858	0,146		12,697	$p<0,001$					
	Etik Liderlik	0,466	0,043	0,555	10,838	$p<0,001$	0,555	0,308	117,452	$p<0,001$	1,687

Etik liderlik algısının klan kültürü üzerine etkisine ilişkin yürütülen regresyon analizi sonucuna göre etik liderliğin klan kültürü algısındaki toplam varyansın %27,7’sini açıkladığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi klan kültürü algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır ( $t=10,062$ ;  $p<0,001$ ). Standardize edilmiş regresyon katsayısı  $\beta=0,527$ ’dir. Bu sonuçlar çalışmanın ikinci hipotezinin ( $H_2$ ) doğrulandığını göstermektedir.

Etik liderlik algısının adhokrasi kültürü üzerine etkisine ilişkin yürütülen regresyon analizi sonucuna göre ise etik liderliğin adhokrasi kültürü algısındaki toplam varyansın %30,8’ini açıkladığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi adhokrasi kültürü algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır ( $t=10,838$ ;  $p<0,001$ ). Standardize edilmiş

regresyon katsayısı  $\beta=0,555$ 'dir. Bu sonuçlar bu çalışmanın üçüncü hipotezinin ( $H_3$ ) de doğrulandığını göstermektedir.

## 5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık kurumları; hekim otonomisinin yoğun bir şekilde yaşandığı, başta hemşireler ve diğer sağlık personelinin yönetsel ve mesleki işlerde üstlerine karşı emir-komuta ile bağlı olduğu ve çoğu zaman da kendisine verilen görevleri yerine getirmek durumunda kaldığı örgütlerdir. Bu açıdan hemşirelerin, yönlendirmelerde bulunan sorumlu hekimi, başhemşiresi ve diğer yöneticilerden; ayrıca diğer sağlık personelinin yönetsel ve mesleki işlerinde üstlerinin veya yöneticilerinin ahlaki standartlara uymayan kararlarından daha fazla etkilenen kişiler olması beklenmektedir. Bu nedenle de yönetici merkezli bir kavram olan “etik liderlik”, sağlık kurumlarında ön plana çıkan bir kavramdır (Songur vd., 2017). Etik liderlik, özellikle mikro düzeydeki sağlık hizmeti sunucusu-hasta ilişkilerinde profesyonellerin uygulamalarına ve davranışlarına odaklanmaktadır. Buna ek olarak bu liderlik türü, ataerkil bakımdan hasta merkezli bakıma dönüşümün temel taşı gibi görünmektedir. Ayrıca etik liderlik, tüm faaliyetlerinde kaliteyi ve güvenliği teşvik etmeyi ve uygulamayı savunmaktadır (Şantaş vd., 2018a). Sağlık kurumları; verilen hizmetin karmaşık yapısı ve özellikleri açısından yöneticilik ve örgüt kültürü bakımından işletme düzeyinde giderek önem kazanan kurumlardır. Sağlık kurumlarında temel girdi insan olduğundan dolayı, yönetsel kademedeki kişilerin ve çalışanların liderlik niteliklerine sahip olmaları ve kültürün temel bir yönetsel araç haline gelmesi beklenmektedir (Karahana, 2008).

Literatürde etik liderliğin; çalışanın devamsızlığını ve görevi kötüye kullanma davranışını azalttığı, iş doyumunu ve performansını artırdığı ifade edilmektedir (Şantaş vd., 2018a). Esmaelzadeh ve arkadaşları (2017) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada ise, etik liderliğin örgütsel iklimi olumlu anlamda etkilediği; örgütsel kimlik, güven ve dayanışma gibi unsurların oluşumunu sağladığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Literatürde sağlık sektöründe etik liderlik ile örgüt kültürünü bir arada inceleyen çalışmaların çok sınırlı olması bu çalışmanın yapılmasının önemli bir nedenini oluşturmaktadır.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda katılımcıların etik liderlik puanlarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Songur vd. (2017)'nin sağlık personeli üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında da katılımcıların etik liderlik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yine Büyükyılmaz ve Alper Ay (2017)'in iki farklı devlet hastanesinde çalışan personelle yaptıkları araştırmalarında katılımcıların etik liderlik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çıraklı vd. (2014)'nin sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında ise katılımcıların etik liderlik algılarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada örgüt kültürü alt boyutları arasında en yüksek ortalamayı klan kültürü alt boyutunun ve en düşük ortalamayı ise adhokrasi kültürü alt boyutunun aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların genel olarak örgüt kültürü algıları ise orta düzeydedir. Şantaş vd. (2018b)'in bir üniversite hastanesinde çalışan personel üzerinde gerçekleştirdikleri

çalışmalarında da katılımcıların örgüt kültürü algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çıraklı vd. (2017)'nin hastane personeli üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında kamu hastanesinde hiyerarşik örgüt tipinin daha baskın olduğu belirlenmiştir. Yine Erdem (2007)'nin altı hastanede çalışan personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında da genel olarak tüm hastaneler dikkate alındığında örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ve adhokrasi kültürünün etik liderlik ile olan korelasyonları pozitif yönde ve orta düzeyde iken hiyerarşi kültürü boyutu ile olan korelasyonları pozitif yönde ve zayıf düzeydedir. Toytok ve Kapusuzoğlu (2016)'nun öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında etik liderlik ve örgüt kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Rizwan vd. (2017)'nin çalışmasında da etik liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir.

Çalışmada gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre; etik liderliğin hiyerarşi kültürü algısındaki toplam varyansın %14,8'ini; klan kültürü algısındaki toplam varyansın %27,7'sini ve adhokrasi kültürü algısındaki toplam varyansın %30,8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi hiyerarşi, klan ve adhokrasi kültürünü istatistiksel olarak artırmaktadır. Toytok ve Kapusuzoğlu (2016)'nin çalışmasında da etik liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir. Şentürk (2017)'nin çalışmasında ise klan kültürünün etik liderlik davranışlarını açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve etik liderlik davranışları üzerinde %5 gibi bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Sağlık çalışanlarının hizmetin sunumu aşamasında hasta haklarını ön planda tutmaları ve hastalara karşı etik değerler çerçevesinde davranmaları gerektiğinden dolayı bu alanda etik liderliğe büyük bir ihtiyaç vardır. Sağlık hizmeti veren örgütlerde etik anlayış, hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini doğrudan etkileyen önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Yapılan etik dışı uygulamalar kısa sürede kamuoyuna mal olabilmektedir. Bu noktada çalışanların üzerine düşen görevler olduğu gibi, yöneticilerin de etik liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Gül, 2006).

Çalışanların karşısındaki kişinin duygularını anlamaya çalışması ve o kişiye değer vermesi etik ilkelere göre hareket etmenin öncelikli koşuludur. Etik lider durumundaki kişiler, birlikte çalıştıkları ekibin üyelerinin tepkilerini dikkate almalı ve onları dinleyerek çözüm bulmaya çalışmalıdır (Kaya Erten vd., 2017). Lider, çalışanların etik dışı davranışları hakkında ne kadar fikir sahibi olursa, sorunlara çözüm bulması da o derece kolaylaşmaktadır (Gül, 2006). Etik lider, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırabilmek için evrensel değerler çerçevesinde doğru kararları alabilmeli ve proaktif davranabilmelidir (Bakan ve Doğan, 2013).

Bu çalışmanın özel bir hastanede çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle elde edilen sonuçların tüm sağlık personeline genellenmesi konusu, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu konuda yapılacak olan çalışmaların daha geniş kapsamlı bir şekilde ve farklı sektörlerde gerçekleştirilmesinin etkili sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacağı söylenebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bogardus, E.S. (1934). Leaders and Leadership. New York: Appleton-Century.
- Brown M. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership, How To Avoid Potential Pitfalls, Journal of Organizational Dynamics, 36(2), 140–155.
- Brown, M.E. Treviño, L.K. ve Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E. ve Treviño. L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, The Leadership Quarterly, 17, 595-616.
- Büyükyılmaz, O. ve Alper Ay, F. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(1), 209-234.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Base on the Competing Values Framework, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cohen, W.A. (2010). Drucker ve Liderlik, Modern Yöneticiliği Ustasından Yeni Dersler. (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Çıraklı, Ü., Gözlu, M. ve Dalkılıç, S. (2017). Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 33-59.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama, İşletme Bilimi Dergisi, 2(2), 53-69.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.
- Erdem, R. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipler, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 36, 73-78.

- Eren E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (16.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F. ve Peyrovi, H. (2017). Ethical Leadership and Organizational Climate: The Experience of Iranian Nurses, Iran Red Crescent Medical Journal, 19(4), e43554.
- Freeman, R. ve Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. Erişim Tarihi: 01 Şubat 2020, file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Developing%20Ethical%20Leadership.pdf
- Gallagher, A. ve Tschudin, V. (2010). Educating for Ethical Leadership, Nurse Education Today, 30(3), 224-227.
- Gruys, M.L., Stewart, S.M., Goodstein, J., Bing, M.N. ve Wicks, A.C. (2008). Values Enactment in Organizations: A MultiLevel Examination, Journal of Management 34(4), 806-843.
- Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 10(9), 65-79.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 457-478.
- Kasar, M. (2019). Örgüt Kültürünün Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya Erten, Z., Bayraktar, E. ve Açmaz, G. (2017). Etik ve Etik Liderlik, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, 4(2), 62-68.
- Mayer D., Kuenzi M., Greenbaum R., Bardes M. ve Salvador R. (2009). How Low does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108, 1-13.
- Mc Gregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw Hill.
- Minaz, M.B. (2019). Liderlik. M.A. Akın, (Ed.), Etik Liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Mintzberg, H. (2015). Örgütler ve Yapıları. (A. Aypay, Çev.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ray, S. L. (2006). Whistleblowing and Organizational Ethics, Nursing Ethics, 13(4), 438-445.
- Rizwan, M., Zeeshan, C. ve Mahmood, S. (2017). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction with The Mediating Role of Organizational Commitment in Private Educational Sector of Islamabad, Pakistan. Journal of Intercultural Management, 9(1), 75-100.

- Robbins, S. ve Judge A. T. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Songur, C., Özer, Ö. ve Say Şahin, D. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(4), 445-456.
- Şantaş, F., Şantaş, G. ve Özer, Ö. (2018a). *Sağlık Kurumlarında Liderlik Araştırmaları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Şantaş, G., Özer, Ö. ve Şantaş, F. (2018b). Bir Üniversite Hastanesi Çalışanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının İncelenmesi. 6. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi, 29-31 Mart, Ankara.
- Şentürk, F.K. (2017). Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü ve Dini Yönelim: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 186-206.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Toytok, E.H. ve Kapusuzoğlu, S. (2016). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions, *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 373-388.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P. ve Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, *California Management Review*, 42, 128-142.
- Treviño, L.K., Brown, M. ve Hartman, L P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside And Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 55, 5-37.
- Tuna, M. Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012) Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 143-156.
- Uzkesici, N. (2003). İşletmelerde Etik Yönetimi-İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), 162.
- Velasquez, M.G. (1998). *Business Ethics, Concepts and Cases (Fourth Edition)*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Velioğlu S. ve Vatan F. (2002). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. 5. Ulusal Sağlık kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir.



---

Weiss, J.W. (1998). *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach* (2. Ed.),  
Forth Worth, TX: The Dryden Press.

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