

ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK ALGISI VE İŞ TATMİNİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Ahmet Özgür AYDIN

Doktora Öğrencisi

Mersin Toros Üniversitesi İşletme Bölümü

ahmet_ozgur88@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-2345-6789

Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Mersin Toros Üniversitesi İşletme Bölümü

mert.aktas@toros.edu.tr

ORCID: 0000-0001-2345-6789

Öz

Bu araştırmanın amacı, çalışanların etik liderlik ile iş tatmini düzeylerini tespit etmek ve iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik olmak üzere yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için dört boyutlu model kullanılmıştır. İş tatmininde ise, Dawis ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip modelden faydalanılmıştır. Çalışmada çalışanların etik liderlik algıları arttıkça hissettikleri iş tatminin artacağı tartışılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgularda etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, hem etik liderlik ölçeği alt boyutları hem de iş tatmini ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler, yazın taramasına paralel şekilde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Yine, iletişimsel etik alt boyutunun, içsel doyuma yönelik bir etkisinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde davranışsal etik alt boyutunun, dışsal doyuma yönelik bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın kuramsal ve uygulamaya yönelik çıkarımları tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, İş Tatmini.

ETHICAL LEADERSHIP PERCEPTION AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES: CASE OF MERSİN

Abstract

The purpose of this study is to determine the ethical leadership and job satisfaction levels of employees and to examine the relationship between the two variables. In the research, four-dimensional model was used to determine the ethical leadership levels of managers, including climatic ethics, communicative ethics, behavioral ethics, and ethics in decision making. In job satisfaction, the model developed by Dawis et al., Which is used to determine the level of job satisfaction, has features that reveal internal and external satisfaction factors. In the study, it was argued that as the ethical leadership perceptions of the employees increase, their job satisfaction will increase. When the relationship between ethical leadership and job satisfaction

was examined in the findings obtained from the analysis, it was concluded that the relationships between both the sub-dimensions of the ethical leadership scale and the sub-dimensions of the job satisfaction scale were positive and statistically significant in parallel with the literature review. Again, it is seen that the communicative ethics sub-dimension has an effect on inner satisfaction. Similarly, it was revealed that the behavioral ethics sub-dimension had an effect on external satisfaction. The theoretical and practical implications of the research were discussed.

Keywords: Ethical, Ethical Leadership, Job Satisfaction.

GİRİŞ

Skandallar içeren muhasebe kayıtları ve etik kusurların yaygınlaşması, son zamanlarda kendini açıkça göstermektedir (Daft, 2008). *Enron* ve yaşanan etik skandallardan sonra düzenlenen, *Sarbanes-Oxley Yasası*, *ABD Federal Cümle Kılavuzu*'nda yapılan değişiklikler, etik kodlar ve ihbarcılık gibi revizyonlar ile birlikte etik kavramının öneminin daha iyi anlaşılmasına neden olmuştur (Brown ve Treviño, 2006:600).

“Etik”, ahlaki hayata dair yasaları, biçimleri ve ilkeleri esas alan ahlak öğretisi olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 1999:425). Diğer taraftan, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik örgüt gruplarını etkileyebilme kabiliyeti, liderlik olarak tanımlanmaktadır. Etik ve liderlik kavramları çeşitli özelliklerden dolayı ortak noktada buluşmaktadır. “Etik liderlik”, bireysel fiiller ve bireylerarası iletişim yoluyla uygun davranış kalıbının normatif biçimde oluşturulmasını ve bu vasıta ile davranış ve tutumların iki taraflı ilişki içerisinde güçlendirme ve karar alma durumu olarak belirtilmektedir (Brown vd. 2005:118).

İşgücünün, emeğini harcadığı ortam ve/veya çalıştığı örgüt koşulları ile oluşan memnuniyet duygusu ve işgücünün örgütte bulunduğu pozisyona karşı göstermiş olduğu olumlu tutum “iş tatmini” olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000:248). Organizasyonlardaki liderler, işgücü davranış kalıplarını etkilemede ve örgütün etik ikliminin oluşturulmasında rol model olarak önemli yere sahiptir. Örgütte çalışanlar, lider davranışlarını izleyerek etik kavramını içselleştirmektedir. Bu yüzden etik liderler, ahlak ve etik konusunda yol gösterici konumda bulunmaktadır (Deconinck, 2015:1087). Etik liderler, örgüt çalışanları için karizmalarını, sosyal olarak yapıcı bir şekilde ortaya koymaktadırlar (Robbins ve Judge, 2017). Etik liderler işletmelerin sürdürülebilirliğinin yanı sıra örgütte çalışan kesimin davranış ve tutumlarını da önemli derecede etkileme gücüne sahiptirler (Wang ve Conna, 2016:1280).

Güven, iş tatmini, işe bağlılık vb. kavramlar daha önce yapılan çalışmalarda etik kavramı ile inceleme olanağı bulmuştur (Sökmen ve Ekmekçiöğlü, 2013; Meydan, Köksal ve Uğurlu Kara, 2016; Elçi, 2017; Köksal, Gürsoy ve Topcu, 2018; Çatır, 2019; Yeksan, 2020). Yine uluslar arası yazında etik liderlik ve çalışanlar üzerinde iş tatmini ilişkisi çok sayıda araştırmada yer almıştır. (Ren ve Chadee, 2017 ;Shafique, Kalyar ve Ahmad, 2018; Qing, Asif, Hussain ve Jameel, 2019; Işık, 2020). Buna rağmen etik liderlik ve iş tatmini ilişkisi bakımından çalışanlar üzerinde yerel yazında az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır (Madenöğlü, Uysal, Sarier ve Banoğlü, 2014; Dedeoğlü, Çelik, İnanır ve Altay, 2016; Bıyık, Şimşek ve Pelin, 2017). Bu çalışmanın amacı, çalışanların, bağlı buldukları üstlerinin etik değerlerinin iş tatmini

düzeylerini ne ölçüde etkileyeceğinin incelenmesidir. Örgütlerde birçok olumlu ve olumsuz tutum ve davranışın önemli bir belirleyicisi olan iş tatminini etkileyen faktör olarak etik liderliğin ortaya konması, insan kaynakları yönetimi anlamında, uygulayıcılara, iş yerindeki etik kodların oluşturulması bağlamında yol gösterici olacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde kuramsal çerçeve, etik liderlik ve iş tatmini kavramları tanımlanmış, bu kavramlar arasındaki ilişkiler anlatılarak hipotezler belirtilmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde araştırma yöntemi açıklanarak analizlere yer verilmiştir. Daha sonra bulgular kısmında değişkenler arası ilişkiler aktarılmış ve sonuç kısmında ise araştırma bulguları yazın ışığında tartışılmıştır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Etik Liderlik

“Liderlik” yol veya yön anlamlarını taşıyan ve *Anglo Sakson* geçmişine dayanan bir kavramdır (Gül ve Aykanat, 2012:20). Liderlik ile ilgili yazında birçok farklı tanım bulunmaktadır. Werner (1993) tarafından liderlik, belli zaman ve şartlar içerisinde, bireylerin kendi istekleri yoluyla çalışmalarını sağlayarak organizasyon hedeflerine ulaşmak niyetiyle yol gösteren, bilgi ve tecrübelerini diğer bireylere aktarabilen ve örgütsel tatmini sağlayan etkileme süreci olarak ifade edilmiştir. Burns (1978) ise, liderliği, bireylerin politik, ekonomik ve sosyal güç ve değerleri vasıtasıyla, belirli bir amaca erişmek yoluyla etkisi altında bulunan insanları harekete geçmeye etkili bir şekilde inandırmak olarak tanımlamıştır. Gerçek bir liderin yeni fikirlere açık olması, öğrenme temelli hareket etmesi, empati kurabilmesi, doğruluk ve hakkaniyet kavramlarına önem vermesi liderin adaletli bir sistem kurmasını sağlamaktadır (Kırılmaz, 2010:210).

Etik, hatalı ve doğru kabul edilen kavramları inceleyerek yaşamımızda doğru davranışlar sergileyebilmemiz için nasıl bir yol izlememiz gerektiğine dair sorgulamalarda bulunan felsefenin bir alt dalı olarak tanımlanabilir. Etik yönetim yazınına baktığımızda, ahlak ve etik kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu fakat etik ifadesinin daha sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2011). 1970’li yıllardan sonra *Yönetmel Etik* kavramından bahsedildiği ifade edilmekte ve veri kaynağı olarak yazında yerini almaya başladığı belirtilmektedir (Cooper, 1994).

İlk araştırmaları Brown ve arkadaşları yapmış ve bu çalışmadan ortaya çıkan tanımlama etik liderin, normatif yönlü davranan ve kişiler arası ilişkilerde bu durumu arttırmayı kendisine amaç edinmiş, iki taraflı iletişim ve verimli düşünebilme faktörlerini uygulayabilmesi doğrultusunda olduğu belirtilmektedir (Tuna vd. 2012:145). Etik liderlik hakkında temel nitelikler Tablo 1.1’deki gibi belirtilebilir (Harvey, 2004:15).

Tablo 1.1. Etik Liderlik Temel Nitelikler

Sorumluluk konusunda bireylere görevler vermek
Emsal teşkil etmek
Etik değerler etrafında karar verebilmek
Uyum sağlamak
Eğitim, etik ve ahlak bilinci oluşturmak
Algı dikkati
Değişime ayak uydurabilen
Terfi ve işe almada etik değerlere özen göstermek
İnisiyatif

Etik değer ve dürüstlük bileşenlerine sahip, olgunluğunu ve samimiyetini belli edebilen liderlik tarzı olan etik liderlik (Bennis, 1995) yazınına baktığımızda, fazlaca araştırma konusu olarak ele alınmış fakat sosyal bilimlerde kendisine görece yeni yer bulduğu görülmektedir. Günümüzde bireyleri etkilemek amacıyla, kamu otoritesinin yanında güven ve değer kavramlarına önem veren liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik teorileri içerisinde son zamanlarda örgüt yöneticileri için önemli bir unsur olan insan faktörü göz önünde bulundurulursa, organizasyonların etkin ve verimli sürece doğru ilerlemesini sağlayan liderlik türlerinden birisi olduğu ifade edilmektedir (Piccolo vd. 2010:260).

1.2. Etik Liderlik ve İş Tatmini

Sosyal bilimcilerin en çok araştırma konularından birisi olan iş tatmini (Oshagbemi, 1997:390) konusu bireyin, tecrübe ve duygularının, iş ve iş çevresi ile olan yaşamını ifade etmektedir. İş tatmini, çalışma yaşamı boyunca hissettikleri, yaşadıkları ve mevcut elde ettikleri ile istenilen sonuca ulaşamadığında oluşan mutsuzlukların genel çerçevesini oluşturmaktadır (Erdoğan, 1999). Toplumsal bir gereksinim olan iş tatmini, kişileri niteleyici şekilde belirten önemli bir faktöre sahip olmasının yanı sıra örgütsel araştırmalarda da sıklıkla inceleme konusu olmuştur (Chacko, 1983).

İş tatmini, bireyin iş ve çalışma koşullarına göre belirlediği bir tutumdur (Robbins ve Judge, 2017). Çalışma şartlarının veya işten elde edilen mevcut sonuçların, bireysel olarak değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin kurallar sürecinden geçerek gerçekleşen, çalışma koşullarına ilişkin ortaya çıkardığı içsel yapıya sahip tepkilerin sonucudur (Snyder ve Schneider, 1975:320). Herzberg, çalışanlar açısından iş doyumunu yönünden içsel ve dışsal faktörler olduğunu ve memnuniyet faktörü olarak nitelendirilen gelişme, sorumluluk ilerlemesi, kabul görme vb. ikinci grup isteklerin, iş doyumunu konusunda memnuniyeti tanımladığını dile getirdiği belirtilmektedir (Maidani, 1991:442).

Örgütsel açıdan iş tatminin önemi, iş tatmini ile yabancılaşma, verimlilik, işten ayrılma, çatışmalar iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır. Carroll ve Tosi (1977) tarafından savunulan görüşe göre, iş tatmininin gücünü kimi çalışanlarda işine karşı içten saik oluşturarak, onları artan seviyede verime yönlendirebilir. Yapılan bir araştırmada iş tatmini düşük seviyede olan çalışanlarda sinirsel ve duygusal depresyonların ortaya çıktığını ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Miner,1992). Yine

başka bir çalışmada, iş tatmininin azaldığı bir örgütte çalışan sorunları göstergelerinde önemli yükselişler saptanmış bu bağlamda şikâyetlerin, disiplin cezalarının yükseldiği ve işgücü devrinin artışına dikkat çekildiği belirtilmektedir (Kahn, 1973). Anlaşıldığı gibi, iş tatmininin bireysel ve örgütsel önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

Bireylerin, etik liderlik ve etik iklim algılarıyla olumlu yönlü ilişki içerisinde olduğu (Neubert vd. 2009:56), çalışan davranışları üzerinde liderin etik eylemlerinin etkisi bulunduğu ortaya konulmuştur (Schminke vd. 2005:135). Astlarını motive eden, iş tatmini açısından olumlu sonuçlar doğuran etik liderlik (Brown vd. 2005:117), çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Daft, 2008). Etik liderlik kavramı, aynı zamanda, çalışanlara bireysel ve iş hayatında doğru ve yol gösterici niteliktedir (Brown ve Treviño, 2006:595). Etik liderin, çalışanlara karşı etik davranış sergilemesi, bireylerdeki iş tatmini seviyesini yükseltmektedir. Liderin sözleri ile yaptıkları birbirine uymuyorsa çalışanları lidere karşı güven problemi yaşadığı ve bu durumun iş tatminsizliğine yol açtığı ifade edilmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:46). İş tatmininin artırılması ve bu durumdan dolayı iş ile ilgili memnuniyet düzeylerini etkilemesi, etik liderliğin önemli etkilerinden birisidir (Rolf vd. 2010:177). Buradan hareketle bu araştırmanın etik liderlik ve iş tatmini ilişkisine ilişkin hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₁: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak pozitif bir etkisi vardır.

Etik liderliğin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Yılmaz, 2005).

İlk olarak, iletişimsel etik, liderin etik olarak görülen değerlerin aktarıldığı (Brown vd. 2005:117), etkileşimin örgüt için önemli olduğunu ve bunun iletişim ile sağlanacağı (Neubert vd. 2009:58) ifade edilmektedir. Örgütteki çalışanlar, etik liderin ılımlı olduğunu ve iletişim konusunda çekinmeden çalışanlar ile irtibat kurabileceği üzerinde durmaktadırlar (Trevino vd. 2003:5). Üst kademe yöneticileri ve çalışanlar arasında etkili ve sağlıklı iletişimin kurulması iletişimsel etiği tanımladığı söylenebilir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:138). İletişim, vukuf, duyma ve duyurma, tefekkür, bilgi edinebilme ve edinilen bilgiyi ulaştırma sürecidir. Bir organizasyon iletişim problemlerine ihtiyaç duyulan önemi göstermezse, hem yöneten ve çalışan ilişkisi hem de çalışanlar arası ilişkiler zarar görür (Asıkoğlu, 1986). Buradan hareketle bu araştırmanın iletişimsel etik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik hipotezi şu şekildedir:

H_{1a}: Etik liderliğin iletişimsel etik boyutu çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

İkinci olarak, bir örgütte etik iklim, çalışanların kabul gören ve/veya görmeyen davranışlarına yönelik açıklayıcı olduğu ve onların problemlerinin dikkate alınmasının yanı sıra çözümler üreterek destek verilmesi için önemi vurgulanmaktadır (Barnett ve Schubert, 2002:280). Etik liderlik, örgütte etik iklimin oluşabilmesi için gerekli görülmektedir. Çünkü etik lider, örgüt çalışanları için bir rehber görevi ve yol haritası sayılmaktadır (Neubert vd. 2009:56). Örgütteki yöneticiler çalışanların başarılarını olumlu yönde etkiler (Swick vd.1997).Güven, saygı, karşılıklı olarak yerine getirilecek görevler, çalışanları önemseme örgüt üzerinde bir etki yapar(Hanna, 1998). Buradan hareketle iklimsel boyuta ilişkin önerme:

H_{1b}: Etik liderliğin iklimsel etik boyutu çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

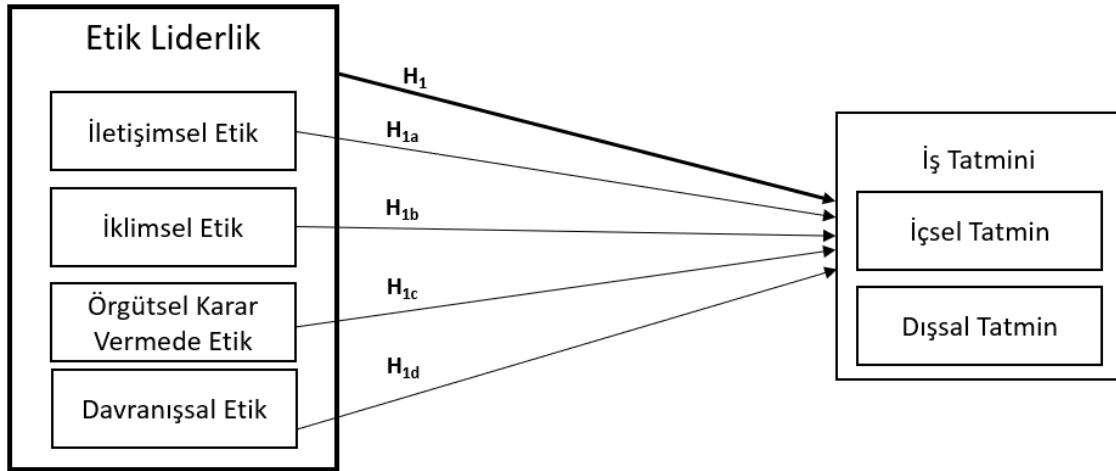
Üçüncü olarak, örgütsel karar vermede etik, sistemin uygulanabilir davranış tarzlarını sunarak birbiriyle ilişkili değerler oluşturması gerekmektedir (Hitt, 1990). Liderin doğru karar verip vermediği konusunda izlendiği ve takip edildiği durumundan dolayı karar verme süresinde liderlerin, etik davranışlar sergilemesi önem taşımaktadır (Brown ve Treviño, 2006:596).

Liderler, karar verme sürecinde etik davranışta bulunmaları, çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır (Moorhouse, 2002). Liderlerin karar verme davranışında çalışanları üzerinde güven hissiyatını oluşturacak adaletli ve eşitlikçi davranış göstermesi beklenmektedir. Yine alınacak kararların örgüt çalışanlarında iş doyumunu yönünden “etik” olup olmadığı tartışılmalıdır (Çelik, 1999). Buradan hareketle örgütsel karar vermede etikle ilgili çıkarılacak önerme şu şekildedir:

H_{1c}: Etik liderliğin örgütsel karar verme boyutu çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Son olarak davranışsal etik, liderlerin, etik yetenek ve davranışlarıyla çalışanlara ışık tutması gerektiği, çalışanların sahip olduğu veya olabileceği haklar konusunda yardımcılık görevi gördüğü belirtilmektedir (Yılmaz, 2006). Örgütteki yöneticilerin, toplumun değerli gördüğü konulara saygı duyması ve etik davranış göstermeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır (Hughes ve Jones, 2010). Liderlerin etik açıdan sergileyecekleri doğruluk, cesaretlendirici vb. davranışları, ilişki yapılarının değerler algıları yönünden etik olacaklarını göstermektedir (Uğurlu, 2009). Liderler davranışlarının kıymetini hesaplayarak harekete geçmeleri icap eder. Davranışların çalışanlar üzerinde bırakacağı tesir, hem etik ilişki hem de iş tatminin biçiminin oluşmasında etkilidir (Kuçuradi, 2006). Buradan hareketle:

H_{1a}: Etik liderliğin davranışsal etik boyutu çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. Etik liderlik ve iş tatmini ilişkisinin ölçülmesi amaçlanan bu çalışmada, hipotezler çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1 ‘de yer almaktadır.



Şekil 1. Kavramsal Model

2. YÖNTEM

Çalışma için Toros Üniversitesi’nden 08.10.2020 tarihinde *Çalışanlarda Etik Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi* konulu araştırma için Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan Etik Kurul Onayı alınmıştır.

2.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, Mersin ili sınırları içerisinde organize sanayi bölgesinde çalışan 298 çalışan meydana getirmektedir. İnceleme konusu araştırmamız için tanımladığımız evrene erişmek vakit ve mali açıdan güç olacağından araştırmamıza katılacak bireyler basit rasgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu kişilerin tüm evreni temsil gücüne sahip olması beklenmektedir. Çalışmamıza katılan çalışanların demografik özelliklerini açıklayan bulgulara bakıldığında katılımcıların %66,1'inin erkek olduğu görülmektedir. Yaşlara göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %16,1'inin 18-24, %59,7'sinin 25-34, %24,2'sinin ise 35 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu ve genel yaş ortalamasının ise 31 olduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımına bakıldığında evli ve bekârların oranı birbirine çok yakın. Katılımcıların %22,8'inin üniversite ve yüksek lisans, %11,1'inin yüksek okul, %30,9'unun lise mezunu ve toplamda %30,2'sinin ilkököl ve ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları kurum ve pozisyona ilişkin sonuçlar incelendiğinde, %75,8'lik büyük bir kesimin mavi yaka olduğu, aynı kurumda çalışma süresinin ortalama 3 yıl olduğu ve toplam iş tecrübelerinin ise ortalama 8 yıl olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. Araştırmada Veri Toplama Araçları ve Ölçekler

Araştırma probleminin çözümünü sağlayacak olan verilerin toplanması amacıyla hedeflenen kişi sayısına ulaşmada, oluşturduğumuz soru formu kullanılarak yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla yapılmıştır. Anket metodu olarak yüz yüze tercih edilmesinin sebebi görüşmecilerin soruları yanıtlarken karşı karşıya gelinecek sorunları minimum düzeye indirmektedir. Yöneticilerin etik liderliğin çalışanlar üzerindeki iş tatmini yönünden etkilerini ortaya koymaya yönelik olarak anket şeklinde bir soru formunun ilk bölümünde Yılmaz (2006) tarafından yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) çerçevesinde iklimsel etik, davranışsal etik, iletişimsel etik, karar vermede etik alt boyutlarından oluşan etik liderlik ölçeğinden faydalanılmıştır (Uğurlu, 2009). Katılımcılardan, ölçeklerde yer alan yargı cümlelerine hangi oranla katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 5 "Kesinlikle Katılıyorum" arasında farklılaşan bir sıklık aralığında işaretlemeleri talep edilmiştir. İş tatmininde ise, Dawis ve arkadaşları tarafından geliştirilen Deniz ve Güliz tarafından Türkçeye çevrilen "Minnesota İş Doyum Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire) iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilen içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip ölçekten faydalanılmıştır (Baycan, 1985). Minnesota İş Doyum 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Anketin ikinci bölümünde ise ankete katılanların demografik özelliklerini ve çalıştıkları kuruluştaki pozisyon, kıdem gibi özellikleri tanımlamaya yönelik sorular bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda ölçek maddelerine ilişkin açıklayıcı istatistikler yer almaktadır.

2.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada toplanan veriler, doğru veri girişi ve eksik veri kontrolü tamamlandıktan sonra SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versiyon 23.0

programında veri seti oluşturulmuştur ve bu programda istatistiksel analizler uygulanmıştır. Ölçeklere ait ifadeler, ölçekler oluşturulurken faydalanılan referanslar ve toplanan verilere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.1’de gösterilmektedir. Çalışmada bulgu ve yorumlar kısmına geçmeden önce, kullanılan ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğini test etmek amacıyla Güvenilirlik Analizleri ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri ölçek bazında uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri AMOS (Analysis of Moment Structures) versiyon 16 programında uygulanmıştır.

Tablo 2.1. Değişkenler, Ölçek Maddeleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

		n=298	
Değişkenler	Ölçek Maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Etik liderlik	Kendi kendini değerlendirebilir.	3,70	1,14
Davranışsal Etik	Doğru sözlüdür.	3,78	1,01
	Dürüst davranır.	3,80	1,05
	Olaylar karşısında cesaretli davranır.	3,79	1,05
	Tüm koşullarda gerçeği söyler.	3,64	1,11
	İfadeleri gerçeğe yakındır.	3,71	1,03
	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	3,80	1,06
	Bireysel hakları korur.	3,78	1,11
	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	3,83	1,03
Etik liderlik	Çalışanları teşvik eder	3,67	1,21
İklimsel Etik	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	3,57	1,16
	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	3,62	1,15
	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	4,00	0,99
	Çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	3,66	1,12
	Öğrenme konusunda isteklidir.	3,97	0,96
	Çalışanların farklı düşünebileceğini kabul eder.	3,63	1,16
	Çalışanların başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	3,47	1,17
	İşyeri kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	3,62	1,16
	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	3,56	1,05
Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik caba içerisindeydir.	3,81	0,99	
Etik liderlik	Hatalarını kabul eder.	3,46	1,19
İletişimsel Etik	Bencil davranışlar sergilemez.	3,69	1,07
	Çalışanlara adaletli davranır.	3,52	1,18
	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	3,73	1,07
	Sabırlıdır.	3,73	1,15
	Alçak gönüllüdür.	3,54	1,12
	İnsanlara eşit davranır.	3,43	1,22
	Tüm çalışanlara sevgiyle davranır.	3,57	1,08
	Çalışanlara şefkatle yaklaşır.	3,60	1,07
	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	3,86	1,02
Çalışanlar arasında arabozucu değildir.	3,91	1,03	

	Merhametlidir.	3,79	1,07
	Çalışanlara içten davranır.	3,79	1,04
	Çalışanları, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	3,81	1,13
	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	3,54	1,15
Etik liderlik	Çözümler üretmede sistemli yaklaşıp.	3,84	1,07
Karar Vermede Etik	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	3,64	1,18
	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	3,58	1,24
	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	3,63	1,15
	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	3,87	1,01
	İşyerinde ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	3,68	1,16
	İşyerinde yapılan işlerde ölçüyü belirler.	3,80	1,05
	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	3,86	0,95
	Davranışlarının sınırlarını bilir.	3,73	1,11
Tatmin Ölçeği	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,51	1,06
İçsel Doyum	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	3,59	0,99
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	3,63	1,02
	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	3,69	1,01
	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	3,76	1,00
	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	3,65	0,97
	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	3,80	0,91
	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	3,71	1,03
	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden	3,79	1,03
	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	3,56	1,05
	Çalışma şartları yönünden	3,50	1,05
	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	3,80	0,98
Tatmin Ölçeği	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	3,55	1,04
Dışsal Doyum	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	3,68	0,99
	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	3,64	1,01
	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	3,26	1,22
	Terfi imkânının olması yönünden	3,44	1,14
	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	3,59	1,01
	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	3,64	1,07
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	3,79	0,97

Araştırmada, hipotezler test edilmeden önce, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ölçek maddelerinin faktör yükleri ve güvenilirlik değerleri ayrıntılı olarak tablo 2.2’te yer almaktadır.

Tablo 2.2. Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ölçek Maddeleri	CR	α	CR	AVE
Etik liderlik	EL5	0,642			
Davranışsal Etik	EL14	0,768			
	EL15	0,722			
	EL16	0,612			
	EL24	0,775	0,900	0,899	0,50
	EL25	0,774			
	EL26	0,728			
	EL28	0,62			
	EL29	0,693			
Etik liderlik	EL1	0,627			
İklimsel Etik	EL2	0,745			
	EL3	0,696			
	EL4	0,578			
	EL8	0,674			
	EL10	0,549	0,889	0,899	0,422
	EL12	0,629			
	EL18	0,666			
	EL20	0,685			
	EL33	0,594			
	EL36	0,676			
Etik liderlik	EL6	0,629			
İletişimsel Etik	EL7	0,632			
	EL9	0,711			
	EL13	0,751			
	EL17	0,597			
	EL19	0,685			
	EL21	0,781			
	EL22	0,76	0,938	0,938	0,506
	EL23	0,717			
	EL27	0,717			
	EL39	0,683			
	EL40	0,706			
	EL41	0,801			
	EL42	0,761			
	EL43	0,701			
Etik liderlik	EL11	0,657			
Karar vermede Etik	EL30	0,606	0,863	0,866	0,428
	EL31	0,352			
	EL32	0,526			

	EL34	0,742			
	EL35	0,761			
	EL37	0,756			
	EL38	0,626			
	EL44	0,749			
Tatmin Ölçeği	İŞ1	0,509			
İçsel Doyum	İŞ2	0,616			
	İŞ3	0,565			
	İŞ4	0,624			
	İŞ7	0,629			
	İŞ8	0,683	0,902	0,898	0,426
	İŞ9	0,703			
	İŞ10	0,682			
	İŞ11	0,718			
	İŞ15	0,702			
	İŞ16	0,696			
	İŞ20	0,675			
Tatmin Ölçeği	İŞ5	0,707			
Dışsal Doyum	İŞ6	0,633			
	İŞ12	0,733			
	İŞ13	0,616	0,861	0,859	0,435
	İŞ14	0,632			
	İŞ17	0,555			
	İŞ18	0,728			
	İŞ19	0,651			

Araştırmada kullanılan ölçekler, ilk olarak bütün maddeler tek bir faktöre yüklenmiş, ikinci modelde ise bütün faktörlere ayrılmıştır. 44 maddelik etik liderlik ölçeğine baktığımız zaman bütün maddeler tek bir faktöre yüklendiğinde $c_{min}/df= 3,971$ olarak, $GFI= ,58$ olarak, $TLI= ,70$ olarak ve $CFI= ,73$ olarak ortaya çıkmıştır. İkinci aşamada bütün maddeler kendi faktörüne yüklendiğinde ise $c_{min}/df= 3,074$ olarak, $GFI= ,70$ olarak, $TLI= ,78$ olarak ve $CFI= ,80$ olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara bakıldığında verilerin dört faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir. İkinci olarak 20 maddelik ve iki boyutlu iş tatmini ölçeğinin geçerliliği test edilmiştir. Yine ilk aşamada bütün maddeler tek bir faktöre yüklenmiş ikinci aşamada ise iki faktörlü model test edilmiştir. İş tatmini ölçeğine baktığımız zaman bütün maddeler tek bir faktöre yüklendiğinde $c_{min}/df= 3,187$ olarak, $GFI= ,85$ olarak, $TLI= ,86$ olarak ve $CFI= ,89$ olarak ortaya çıkmıştır. İkinci aşamada bütün maddeler kendi faktörüne yüklendiğinde ise $c_{min}/df= 3,275$ $GFI= ,86$ $TLI= ,86$ ve $CFI= ,89$ olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bize verilerin iki faktörlü yapıyı desteklediğini ve ölçeğin bu bağlamda geçerli olduğunu göstermektedir.

3. Bulgular

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, hem etik liderlik ölçeği alt boyutları hem de iş tatmini ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler, yazın taramasına paralel şekilde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$).

Tablo3.1. Açıklayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
Davranışsal Etik	3,76	0,795	1					
İklimsel Etik	3,69	0,761	,819**	1				
İletişimsel Etik	3,66	0,811	,874**	,872**	1			
Karar Vermede Etik	3,74	0,765	,796**	,822**	,848**	1		
İçsel Doyum	3,67	0,701	,572**	,589**	,618**	,583**	1	
Dışsal Doyum	3,57	0,755	,594**	,620**	,610**	,593**	,830**	1

**Korelasyon, 01 seviyesinde önemli

Tablo 3.2’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında etik liderlik ölçeğinin iş tatmini üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Regresyon katsayısı p değeri $< 0,05$ olduğu için çalışma hipotezlerinden “*H₁: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.2. Etik Liderlik Ölçeğinin İş Tatminine Etkisi

Değişken	B	Standart Hata	B	T	P	Tolerans	VIF
Sabit	1,328	0,153		8,656	0,000		
Etik Liderlik	0,621	0,041	0,665	15,300	0,000	1,000	1,000

R=0,665; R²=0,442; Durbin Watson=1,717; F_(1,296)=234,078; p<0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 3.3’te yer alan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında davranışsal etik ve iletişimsel etik alt boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Regresyon katsayısı p değeri $< 0,05$ olduğu için çalışma hipotezlerinden “*H_{1a}: Etik liderliğin iletişimsel etik boyutu çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır*” ve “*H_{1d}: Etik liderliğin davranışsal etik boyutu çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır*” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3.3. Etik Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	Tolerans	VIF
Sabit	1,317	0,160		8,250	0,000		
İklimsel Etik	0,094	0,081	0,108	1,153	0,250	0,218	4,591
Davranışsal Etik	0,188	0,087	0,207	2,168	0,031	0,208	4,807
İletişimsel Etik	0,195	0,098	0,229	1,987	0,048	0,144	6,958
Karar Vermede Etik	0,147	0,080	0,163	1,851	0,065	0,246	4,059

R=0,665; R²=0,442; Durbin Watson=1,715; F_(4,293)=58,089; p<0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Etik liderlik alt boyutlarının içsel ve dışsal tatmin alt boyutları etkisi konusunda ise, tablo 3.4'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında **iletışimsel etik alt boyutunun, içsel doyuma yönelik pozitif bir etkisinin olduğu** görülmektedir.

Tablo 3.4. Etik Liderlik Boyutlarının İçsel Doyuma Etkisi

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	Tolerans	VIF
Sabit	1,470	0,168		8,762	0,000		
İklimsel Etik	0,058	0,085	0,065	0,675	0,500	0,218	4,591
Davranışsal Etik	0,131	0,091	0,142	1,434	0,153	0,208	4,807
İletişimsel Etik	0,262	0,103	0,304	2,544	0,011	0,144	6,958
Karar Vermede Etik	0,143	0,084	0,156	1,715	0,087	0,246	4,059

R=0,632; R²=0,400; Durbin Watson=1,781; F_(4,293)=48,826; p<0,000

Bağımlı Değişken: İçsel Doyum

Dışsal tatmin alt boyutunda ise, tablo 3.5'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında **davranışsal etik alt boyutunun, dışsal doyuma yönelik pozitif bir etkisinin olduğu** görülmektedir.

Tablo 3.5. Etik Liderlik Boyutlarının Dışsal Doyuma Etkisi

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	Tolerans	VIF
Sabit	1,088	0,178		6,116	0,000		
İklimsel Etik	0,148	0,091	0,156	1,632	0,104	0,218	4,591
Davranışsal Etik	0,275	0,097	0,277	2,836	0,005	0,208	4,807

İletişimsel Etik	0,094	0,109	0,101	0,860	0,391	0,144	6,958
Karar Vermede Etik	0,153	0,089	0,155	1,727	0,085	0,246	4,059

R=0,647; R²=0,418; Durbin Watson=1,652; F_(4,293)=52,625; p<0,000

Bağımlı Değişken: Dışsal Doyum

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kuramsal boyutları ortaya konulmuş çalışanlar üzerinden incelenmiştir. Araştırmada ilk olarak 'İletişimsel Etik', 'İklimsel Etik', 'Karar Vermede Etik' ve 'Davranışsal Etik' hem kendi aralarında hem genel iş tatmininin hem de alt boyutlarını oluşturan 'İçsel Tatmin' ve 'Dışsal Tatmin' ile etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Buna ek olarak, regresyon analizi kısmında içsel doyum ve dışsal doyum için de ayrı ayrı sonuçları incelenmiştir.

Araştırma verilerinden elde edilen, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, hem etik liderlik ölçeği alt boyutları hem de iş tatmini ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler, yazın taramasına paralel şekilde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (p<0,05). Bir başka deyişle, etik liderlik alt boyutlarından herhangi birinin eğilimi yükseldikçe iş tatmini de aynı şekilde yükselecektir.

Etik liderlik alt boyutlarını ele aldığımızda ise, iletişimsel etik alt boyutunun, içsel doyuma yönelik bir etkisinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde davranışsal etik alt boyutunun, dışsal doyuma yönelik bir etkisinin olduğu görülmektedir. Davranışsal etik alt boyutu ve dışsal doyum arasında ilişkinin olması, yöneticilerin söz ve eylemleriyle çalışanlara eşit ve adil davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Etik liderlik alt boyutlarının genel iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde ise, davranışsal etik ve iletişimsel etik alt boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçekler genel olarak çalışanların iş tatmini düzeyini ve yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Buradan hareketle elde edilen bulgular alt değişkenler açısından incelendiğinde, örgüt içerisinde iletişim sorunlarına ihtiyaç duyulan önemin verilmesi çalışan ve yöneten ilişkisini olumlu etkileyeceği yönünde olacaktır (Aşıkoğlu, 1986:4). Bir başka ifadeyle, çalışan ve yöneten arasındaki bilgi değiş tokuşunun gerçekleşmesi iletişimin etik yönüne bağlıdır. (Dökmen, 2003). Yazında etik liderliğin kültürel farklılığa olan etkisinin incelendiği bir çalışmada iyi bir iletişim ortamının oluşturulmasında yöneticilerin etik davranışlarının olumlu etkisinin olduğu araştırmamız kapsamında paralellik göstermektedir (Davis, 2004). Yine yöneticilerin örgüt ikliminde çalışanlarına karşı etik standartlar oluşturması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticinin etik açıdan olumlu örgüt iklimi içerisinde karar verme yönünden çalışanlar üzerinde güven hissini verecek davranışlar göstermesi çalışanların iş tatmini seviyesini pozitif şekilde artıracaktır (Çelik, 1999:91). Yöneticiler tarafından alınan kararların adil olması, çalışanların örgütün her alanında bu durumu sorguladıkları ve değerlendirdikleri ifade edilmektedir (Poole, 2007:741).

Diğer taraftan bireylerin kendilerine göre bir değer yapıları olduğu gibi ilişkide buldukları diğer bireylerinde bir değer yapıları bulunmaktadır. Yöneticilerin etik davranışlarının değerini bilerek hareket etmeleri çalışanlar üzerinde etik ilişki biçiminin şekillenmesinde etkili olacaktır (Kuçuradi, Etik, 2006). Yapılan bir araştırmada, çalışanların yöneticiler tarafından gösterilen etik davranışların derecesine karşı duyarlı oldukları sonucuna varmışlardır (Irak, 2004:33). Bu çalışmada etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Araştırmanın temel kuramsal katkısı Mersin gibi özellikle toplulukçu ve paternalist kültürün ve kayırmacılığın baskın olduğu bir bağlamda yapılması yönünden anlamlıdır. Bu konuda görel olarak güncel bir çalışma, Mersin'in, Orta-Anadolu ve Doğu-Anadolu'dan daha az toplulukçu olmakla birlikte, İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya gibi şehirlerden daha toplulukçu olduğunu göstermektedir (Marcus ve diğerleri, 2019).

Uygulamaya yönelik katkısı yönünde ise, örgütlerdeki etik yöneticiliğin çok önemli bir iş tutumu olan iş tatminini arttırmakta ne ölçüde önemli bir özellik olduğuna dikkat çekerek, etik kodların ve yönetici gelişimi programlarının hazırlanmasında insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarına yol göstermektedir. Yazında; liderlik, çalışanlarla iletişim kurma ve onları harekete geçirme bağlamında yöneticinin kullandığı yöntemi sunduğu belirtilmektedir (Smadov, 2006). Yani yöneticinin liderlik özellikleri örgütsel bağlamda çalışanların iş tatmini etkilemektedir. Yazında yer alan araştırmalarda etik liderlik davranışının iş doyumunu etkilediği açıkça belirtilmektedir. Çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi açısından yöneticilerin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır (Eroğlu, 1998). Yine yöneticinin çalışana karşı davranışı iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu, çalışanlara değer verilmesi ve çalışan ile olumlu ilişkiler iş tatminin oluşmasına sebep olmaktadır (Bölüktepe, 1993). Bu itibarla yöneticilerde etik liderlik davranışı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin, çalışanların performanslarını yükseltmek ve onları geliştirmek için etik liderlik davranışı göstermesi, aynı zamanda uygulama yönünden her fırsatta bu davranışı sergilemeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Yöneticilerin etik davranış açısından; iletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal etik boyutlarında gösterdikleri tavırların daha üst seviyede göstermeleri için çaba harcanmalıdır. Örgütsel ve mesleki yönden yöneticiler için etik ilkeler geliştirilmeli ve bu ilkeleri benimsemeleri için çağdaş anlayışlar dikkate alınarak eğitim programları düzenlenmelidir. Kurumsal ve sosyal sorumluluk açısından yöneticiler sahip oldukları liderlik rollerini yerine getirerek çalışanların iş doyumlarını olumlu ve anlamlı şekilde etkilemelidirler.

Bu araştırmanın temel kısıtı olarak, görel olarak dar örnekleme söylenebilmektedir. İleriki çalışmalarda araştırma değişkenleri başka sektörlerde analiz edilebilir, sektörler arası karşılaştırma yapılabilir ya da özellikle İstanbul veya İzmir gibi bireyci değerlerin daha ön plana çıktığı iller ile kıyaslamalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aşıkoğlu, M. (1986). İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism. Indigenous and Cultural Psychology*. Springer, Boston, MA, 445-466.
- Barnett, T., ve Schubert, E. (2002). Perceptions of the Thical Work Climate and Covenanta Relationships. *Journal of Business Ethics* , 279- 290.
- Baycan, A. (1985), “An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”. Boğaziçi Üniversitesi Sbe Doktora Tezi, İstanbul.
- Belker, L. (1999). *Yöneticiliğe İlk Adım*. İstanbul: İnkilap Kitapevi.
- Bennis, W. (1995). *Lider Olmanın Temel İlkeleri Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (Çev. M. Özel). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Bıyık, Y., Şimşek, T., ve Pelin, E. (2017). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* , 59-70.
- Bölüktepe, F. (1993). *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Brown, E. M., ve Treviño, K. L. (2006). Ethical leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly* (17), 595-616.
- 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), 117-134.
- Brown, M., ve Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly* (17), 595-616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, NY, Harper & Row, Publishers.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 103-122.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 171-192.

- Carrol, S. J., ve Tosi, H. L. (1977). *Organizational Behavior*, Chicago, St.Clair press .
- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Chacko, T. I. (1983). Job and Life Satisfactions: A Causal Analysis of Their Relationships. *Academy of Management Journal* .
- Chemers, M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cooper, T. L. (1994). *The Emergence of Administrative Ethics*. Handbook of -Administrative Ethics, New York: Marcel Dekker.
- Çatır, O. (2019). Örgütsel Etik Değerler ve Etik Davranışın, Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10 (1), 60-72.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design*.
- Davis, D. (2004). A Correlative Study of African-American Adolescent Identity Development and Levels of Cultural Mistrust: Implications for Ethical Education Leadership”, A Dissertation Submitted to The Graduate College of Bowling Green State University in Partial Fulfillmen.
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of Ethical Leadership Among Salespeople. *Journal of Business Research* (68), 1086-1093.
- DeConinck, J., ve Stilwell, D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research* (57), 225-231.
- Dedeoğlu, B. B., Çelik, S., İnanır, A., ve Altay, H. (2016). Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 45-70.
- Dökmen, U. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Elçi, M. (2017). Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8 (1), 118-137.

- Erdinç, T. (1999.). 'Hukuk Devletinde , Siyasette ve Yönetimde Etik'. *Yeni Türkiye Dergisi* (26), 425.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Gül, H., ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.
- Hanna, J. (1998). School Climate: Changing Fear to Fun. *Contemporary Education*, 69, 2 .
- Harvey, E. (2004). Leadership and Ethics. *Executive Excellence* , 13-25.
- Hitt, W. (1990). Ethics and Leadership. *America: Putting Theory Into* .
- Hughes, C., ve Jones, D. (2010). A Relationship Among Public School Leadership, Ethics, and Student Achievement. *Innational Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27 (2), 50-73.
- Irak, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Işık, A. N. (2020). Ethical Leadership and School Effectiveness: The Mediating Roles Of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8 (1), 62-87.
- Kahn, R. L. (1973). The Work Module:A Tonic for Lunchpail Lassitude. *Psychology Today*, 27 (5).
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 46-57.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (Onuncu Baskı b.). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Köksal, K., Gürsoy, A., ve Topcu, M. K. (2018). Etik Olmayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri: Etkileşim Adaleti, Yöneticiye Duyulan Güven ve Sosyal Bağların Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* , 215-228.
- Kuçuradi, İ. (2006). *Etik*. Ankara: Meteksan.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 47-69.

- Maidani, A. E. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management* , 441-448.
- Marcus, J., Kahraman, F., Su, S., ve Fritzsche, B. (2019). Capturing intranational cultural variation in international business research: Microsocietal differences in collectivism across Turkey. *Journal of World Business*, 54(6).
- Meydan, C. H., Köksal, K., ve Uğurlu Kara, A. (2016). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 143-159.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw-Hill Inc.,Singapore.
- Moorhouse, J. (2002). Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A Delphi Investigation. *PhD Thesis, East Tennessee State University, School of Graduate Studies, Department of Educational Leadership and Policy Analysis, Tennessee*.
- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., ve Chonko, L. (2009). “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field”. *Journal of Business Ethics* , 56-90.
- Oshagbemi, T. (1997). “The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members”. *Journal of Managerial Psychology* , 389-400.
- Pfeffer, J., ve Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively:Evidence Form College and University Faculty. *Administrative Science Quaterly* (38), 382-407.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Denhartog, D., ve Folger, R. (2010). “The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics”. *Journal of Organizational Behavior* , 259-278.
- Poole, W. L. (2007). Organizational Justice As a Framework for Understanding Union - Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., ve Jameel, A. (2019). Exploring The İmpact of Ethical Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Public Sector Organizations: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Review of Managerial Science* .
- Ren, S., ve Chadee, D. (2017). Ethical Leadership, Self-Efficacy and Job Satisfaction in China: The Moderating Role of Guanxi. *Personnel review*, 46 (2), 371-388.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Nobel.

- Rolf, v. D., Davis, A., Fay, D., ve Markovits, Y. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal* (13, No. 2), 177-196.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İşletme Etiği*. İstanbul: Beta Basım.
- Schminke, M., Ambrose, M., ve Neubaum, D. (2005). “The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (97), 135–151.
- Shafique, I., Kalyar, M. N., ve Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover İntention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16 (1), 71-87.
- Smadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Snyder, R., ve Schneider, B. (1975). “Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate”. *Journal Of Applied Psychology* , 318-328.
- Sökmen, A., ve Ekmekçiöğlü, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana’da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 87-104.
- Swick, K., Grafwallner, R., Cockey, M., Roach, J., Davidson, S., Mayor, M., et al. (1997). On Board Early: Building Strong Family-School Relations. *Early Childhood Education Journal*, 24, 4 .
- Thiroux, J. (1998). *Ethics Theory and Practise*. New Jersey: R.R. Donneley& Sons Company.
- Toplu, D. B. (1998). Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 32.
- Trevino, L. K., Brown, M., ve Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations* , 5-37.
- Tuna, M., Yeşiltaş, M., ve Bircan, H. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 144-155.
- Ugboro, I., ve Obeng, K. (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”. *Journal Of Quality Management* , 247-272.

- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Wang, Y.-D., ve Conna, Y. (2016). How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention”, *Social Indicators Research. An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement* (129), 1277–1290.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Rota Yayınları .
- Yeksan, Ö. (2020). Yükseköğretimde Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (1), 37-60.
- Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi* , 808-814.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya .