

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETİK İKLİM  
ARACILIĞIYLA DİLE GETİRME DAVRANIŞLARINA  
ETKİSİ MALATYA İLİNDE ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman** Hazırlayan  
**Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ** **Mehmet Berkant GEZER**

**MALATYA 2022**

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK ANABİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETİK İKLİM ARACILIĞIYLA DİLE  
GETİRME DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**  
**MALATYA İLİNDE ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Berkant GEZER**

**Danışman**

**Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ**

**MALATYA 2022**

## ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETİK İKLİM ARACILIĞIYLA DİLE GETİRME DAVRANIŞLARINA ETKİSİ – MALATYA İLİNDE ALAN ARAŞTIRMASI**” başlıklı bu araştırmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun olmayan bir yardıma başvurmaksızın tarafımda yazıldığına ve yararlandığım bütün kaynakların gerek metin içinde gerekse de kaynakçada yöntemine uygun şekilde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Mehmet Berkant GEZER

## TEŐEKKÖR

Bu tez çalıőmasının her safhasında yardım, öneri, bilgi, tecrübe ve desteklerini esirgemedен her konuda bana yardımcı olan, yönlendiren ve rehberlik eden danışman hocam Sayın Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ'a ve ayrıca tüm yaşamım boyunca olduğu gibi bu çalıőmalarım sırasında da benden desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.



## ÖZET

### ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETİK İKLİM ARACILIĞIYLA DİLE GETİRME DAVRANIŞLARINA ETKİSİ MALATYA İLİNDE ALAN ARAŞTIRMASI

Gerek ulusal olsun gerek uluslararası olsun işletmeler, amaçlarından birisi olan sürdürülebilirliği çoğu zaman sağlayamamaktadırlar. Bu olgunun birçok sebebi vardır ancak en başta gelen sebeplerinden birisi işletme yöneticilerinin etik prensiplere dikkat etmemesidir. Bu bilgiler ışığında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan birinin yöneticilerinin sergileyeceği etik liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Lider, göstereceği tavır ve davranışlarla işletme içi atmosferi etkileyebildiği gibi çalışanların tavır ve davranışlarını da etkilemektedir. Etik liderlik davranışlarının, etik iklime yol açacağı düşünülmektedir. Etik iklim ortamının da çalışanların kendilerini güvende hissetmesine ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmelerine yol açacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; işletme yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile işgörenlerin dile getirme davranışları arasındaki ilişkileri irdelemek ve etik liderlik davranışının çalışanların dile getirme davranışları ile olan ilişkisinde etik iklimin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan veriler, Malatya Organize Sanayi Bölgesinde, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarına anket uygulanarak toplanmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına göre yapılmış ve dört yüz kişiden veri toplanmıştır. Veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda etik liderlik davranışının hem etik iklim ve hem de dile getirme davranışı üzerinde pozitif etkisinin olduğu, etik liderlik ile dile getirme davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin aracı rolünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı, Sürdürülebilirlik

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON VOICE BEHAVIOR VIA THE MEDIATOR ROLE OF ETHICAL CLIMATE: A FIELD STUDY IN MALATYA**

Either national or international organizations mostly cannot achieve sustainability which is one of their important goals. There are many causes to this situation but one of the leading reason is managers who are not obeying ethical principles. In the light of this knowledge it can be said that one of the most important elements to an organization's existential continuity is managers' ethical leadership style. A leader can affect the atmosphere in the organization as well as employees' manners with his/her attitude and behaviors. It is thought that ethical leadership actions result in ethical climate, and employees in the ethical climate can feel safer and express themselves more clearly and comfortably.

This study aims to examine the relationship between ethical leadership behavior, ethical climate and voice behavior, and specifically to determine the mediator role of ethical climate on the relationship between ethical leadership behavior and voice behavior. For this aim, data were collected from employees in the various organizations at Malatya Industrial Site, via questionnaire forms. Participation was voluntary, and the input comes from four hundred people. Data was analyzed with SPSS programme. As a result of these analyses it was found that ethical leadership positively effects both ethical climate and voice behavior, and ethical climate has a mediator role on the relationship between the ethical leadership behavior and voice behavior.

**Keywords:** Ethical Leadership, Ethical Climate, Voice Behavior, Sustainability

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ.....	1
1. ETİK LİDERLİK .....	4
1.1. Etik Liderlik .....	4
1.2. Etik Liderlik Davranışlarının Önemi ve Karar Vermedeki Yeri.....	7
1.3. Etik Liderlik İlkeleri.....	9
1.4. Etik Liderlik Boyutları .....	11
2. ETİK İKLİM.....	13
2.1. Etik İklim.....	13
2.2. Etik İklim Boyutları.....	15
2.3. Etik İklimin Belirleyicileri .....	16
2.4. Etik İklimin Davranışsal Çıktıları.....	18
3. DİLE GETİRME DAVRANIŞI (VOICE BEHAVIOR) .....	20
3.1. Tanım ve Kavramlar .....	20
3.2. Dile Getirme Davranışı İle İlgili Çalışmalar .....	21
3.3. Dile Getirme Davranışının Yapısı .....	24
3.4. Dile Getirme Davranışının Önemi.....	26
3.5. Dile Getirme Davranışını Engelleyici Unsurlar .....	28

<b>4. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Etik Liderlik – Dile Getirme Davranışı İlişkisi .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2. Etik Liderlik – Etik İklim İlişkisi .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3. Etik İklim-Dile Getirme Davranışı İlişkisi .....</b>	<b>34</b>
<b>5. YÖNTEM .....</b>	<b>36</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>64</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>75</b>





## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2. 2 Etik İklım Boyutları.....</b>	<b>15</b>
<b>Tablo 5. 1. Araştırmanın modeli.....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 5. 2. Sosyodemografik Değişkenler İçin Sayı ve Yüzde Dağılımının İncelenmesi .....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 5. 3. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu.....</b>	<b>44</b>
<b>Tablo 5. 4. Kullanılan Ölçekler İçin İç Tutarlılık Güvenirlik Katsayıları .....</b>	<b>44</b>
<b>Tablo 5. 5. Cinsiyet Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklım, Dile Getirme Davranışının Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 5. 6. Medeni Durum Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklım, Dile Getirme Davranışının Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 5. 7. Yaş Grupları için Etik Liderlik, Etik İklım, Dile Getirme Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 5. 8. Eğitim Durumu Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklım, Dile Getirme Davranışı Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....</b>	<b>48</b>
<b>Tablo 5. 9. Gelir Durumu Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklım, Dile Getirme Davranışı Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....</b>	<b>48</b>
<b>Tablo 5. 10. Çalışma Yılı Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklım, Dile Getirme Davranışı Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 5. 11. Değişkenlere ait korelasyon analizi, ortalamalar ve standart sapmalar.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 5. 12. Etik İklımın Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü.....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 5. 13. Etik İklımın Kanun ve Kodlar Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü.....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 5. 14. Etik İklımın Başkalarını Düşünme Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü.....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 5. 15. Etik İklımın Bağımsızlık Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü.....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 5. 16. Etik İklımın Araçsallık Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü.....</b>	<b>56</b>

<b>Tablo 5. 17. Etik İklimin Verimlilik/Kar Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü .....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 5. 18. Hipotez durum tablosu .....</b>	<b>58</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Etik Liderlik İlkeleri ..... 10

Şekil 3.1 Dile Getirme Davranışı Modeli ..... 25



## GİRİŞ

Hızlanan küreselleşme süreci; uluslararası düzlemde, insanları, işletmeleri ve ülkeleri daha sıkı işbirliği yapmaya zorlamaktadır. İletişim, teknoloji ve ulaşımda yaşanan hızlanma birçok gelişmenin önünü açmakla birlikte birçok alanda önemli düzeyde etik sorunların oluşmasına da sebep olmaktadır. Bu yüzden son zamanlarda eğitim, medya, sosyal hayat, iş hayatı, politika, sağlık vb. tüm alanlarda etik konusu daha yoğun şekilde tartışılır olmuştur. Yaşanan küreselleşme; birçok şeyi olduğu gibi, etik konusunu da uluslararası bir sorun haline getirmiştir. Tüm bu gelişmeler, liderlik ve etik ilişkisini çok daha önemli ve tartışılır hale getirmiştir. İnsanların önemsendiği, ast üst fark etmeksizin herkese insanca davranıldığı ve potansiyeline ulaşma konusunda herkesin birbirine yardımcı olduğu, müşteriler de dâhil herkese dürüst muamele edilen bir yöneticilik ve liderlik yaklaşımına dünyanın her yerinde derin bir açlık duyulmaktadır (Caldwell vd. 2002: 163).

Yapılan araştırmalar, günümüz şartlarında, işletmelerin başarısında en çok etkili olan unsurlardan birinin etik iklim ve etik liderlik davranışları olduğunu göstermektedir (Colquitt, 2001: 386-400). Etik liderlik, bireysel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif açıdan uygun davranışın gösterilmesidir ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, karar verme ve pekiştirme yoluyla takipçilerinin düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmesine, öneriler geliştirmesine teşvik edilmesini önemser (Brown vd., 2005: 135-151). Dile getirme davranışı; bir örgütsel yapı içinde çalışanların, çalışma alanı ve grubuyla ilgili muhtemel sorunlara dair düşüncelerini, kaygılarını ve çözüm önerilerini, yukarı yönlü bir iletişim çerçevesinde kendi istekleriyle ifade etmeleridir (Morrison vd., 2014; s.173-197).

Dile getirme davranışı, çalışanların fikirlerini amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla konuşarak paylaşabilmelerinin bir yoludur ancak, özellikle kuruluşa yeni katılan kişiler için, yerleşik uygulamaları eleştirdiği algısıyla, tedirginlik verici bir olasılık haline gelebilmektedir (Van Dyne vd., 1995; s.215-285). Bu nedenle çalışanları, dile getirme davranışında bulunmaya teşvik eden olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için belirli koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında ortak hedefler sistemi oluşturmayı, işbirliğini teşvik ederek çalışanlarla aktif olarak etkileşimi ve kurumsal bir vizyonla özdeşleşmeyi teşvik etmeyi içeren etik liderlik (Ruggieri vd., 2013: 1171-1178),

böyle bir ortamın gelişimini kolaylaştıran bir değişkendir (Wang vd., 2016: 1201-1208). Dile getirme davranışı çalışanın aktif çabasını gerektirse de, liderlerin veya amirlerin de bu davranışı teşvik eden koşulların oluşturulmasında rol oynayacağı açıktır.

Yöneticilerin değerleri, çalışma ortamını etkilemede çok önemlidir. Yöneticilerin rolü ve etik davranışları, örgütsel üyeler için ahlaki bir çerçeve sağlamada (Grojen vd., 2004: 223-241) ve örgütün kolektif karakterini inşa etmede kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla etik liderler, bir organizasyonun ahlaki çerçevesini şekillendirmede ve güven ortamını oluşturmada temel faktörlerdir (Wright vd., 2007: 928-958). Güven, ilişkileri besleyen ve bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. Bu yüzden çalışanların iş yerlerini, kararların adil olarak alındığı ve uygulandığı bir ortam olarak algulamalarının büyük önemi vardır. (Shalley vd., 2004: 45). Yöneticilerin ve çalışanların ortak ilke ve değerlere sahip olduğu, ortak tutum ve davranışlar geliştirdiği, ilişkilerin korku değil güven üzerine kurulduğu, kararların birlikte alındığı, atama ve yükselmelerde liyakatin esas alındığı ve herkesin etik ilke ve kurallara riayet ettiği bir örgütsel yapı barış ortamının ve başarının garantisi olacaktır. Böyle bir etik iklimde çalışanlar da, lidere ve ortama güvenerek rahat bir şekilde düşüncelerini, duygularını ifade edip dile getirme davranışlarını işletmeye faydalı olacak bir şekilde kuracaklardır.

Brown ve Treviño'ya (2006: 595) göre; kamudan özel sektöre, sivil toplum kuruluşlarından spor dünyasına, hatta dini kurumlara kadar yaşanan etik sorunlar “liderlikle ilgili yanlış yapılanın ne olduğu hakkında?” soruların artmasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak, “Etik konusunda liderlerin sorumluluğu nedir ve ne yapmalıdır?” sorusunun cevabını bulmaya yönelik ilkeler, değerler ve normlar çerçevesinde etik ve liderlik konusunu işleyen birçok yazı kaleme alınmıştır (Brown ve ark. 2006: s.595). Etik ile etkin liderlik arasında güçlü bir bağ olduğu, bu konuları çalışan neredeyse bütün bilim insanları tarafından kabul edilmektedir. Fakat bu ilişkinin hem bireysel hem de kurumsal etik duyarlılığını sağlamada nasıl yaratıcı bir güce dönüştürüleceği tam olarak ortaya konulamamıştır.

Dolayısıyla bu alanda bir boşluğun olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmayla etik liderliğin ve onun oluşturacağı etik iklimin; çalışanların yenilikçi, yaratıcı düşüncelerini dile getirmelerinde nasıl etkili olduğu gösterilmeye çalışılarak bu boşluğun daraltılmasına katkı sunulacaktır. Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı; etik liderliğin ve etik

iklimin, çalışanların yaratıcı düşüncelerini, yenilikçi önerilerini ortaya koyayabilmesi anlamına gelen çalışanların dile getirme davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Bu çalışma, beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde etik liderlik, ikinci bölümde etik iklim, üçüncü bölümde dile getirme davranışı çeşitli yönleriyle ele alınarak tartışılmıştır. Dördüncü bölümde kavramlar arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmaya ait bulgular ve bu bulgulara yönelik analizler ile sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.



# 1. ETİK LİDERLİK

## 1.1. Etik Liderlik

Etik ve ahlaki değerlere uygun kararlar vermek bireysel, kurumsal hatta evrensel bir sorumluluk olmanın yanı sıra vicdani bir sorumluluktur. Küreselleşmenin getirdiği karmaşık ve çoklu ortam, yönetici ve liderlere yeni sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluk, yöneticilerin etik ilke ve değerleri dikkate almalarını ve hem kişisel hem de örgütsel çaba ve eylemlerini aynı değerlerin süzgecinden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır (Demirtaş, 2013: 109).

Etik, toplumsal yaşamda bireylerin ahlaklı yaşamın temelleri üzerine düşünceler geliştirdikleri ve bu düşüncelerden hareketle doğru ve yanlış ayırt etmeye, doğru davranmanın yollarını bulmaya ve uygulamaya çalıştıkları bir düşün alanıdır. İnsanların bir arada huzur ve barış içinde yaşayabilmeleri ancak, karşılıklı etik sorumluluk duymalarıyla mümkündür.

İnsan kişiliği ve doğası, oldukça karmaşık nitelikte bir sistem veya yapıdır. Böyle bir sistemin unsurlarını; değerler, tutumlar, inançlar, ideolojiler, duygular, güdüler ve huylar oluşturur (Çiçek, 1998: 36). Birey, kişiliğiyle birlikte toplumda yer alırken, bireysel, grupsal ve toplumsal davranışlarında ya da başkalarıyla kurduğu ilişkilerinde belirli etik değerlere göre davranmak durumundadır (Sarıbay, 1998: 80). Etik değer, davranış ve kişilik özellikleri; dürüstlük, samimilik, güvenilirlik, inanılabilirlik, demokratik davranış, katılımcılığı savunma, başkalarının kişisel özelliklerine saygı gösterme, iyiliği ve doğruları yaymaya çalışma, kişilerarası düzeyli ilişki kurma becerisi, anlayış, hoşgörü ve kibar davranma becerilerinin birleşimi olarak tanımlanabilir. Etik ilkelere göre davranmak toplumdaki kişilere yol gösterici olan liderler için kaçınılmazdır. Etik liderlik ise; liderin sayılan bu ilke, değer, davranış ve kişilik özelliklerine sahip olması, bunlara uygun davranması ve bu değerleri hayatının tüm veçhelerine yansıtmasıdır (Cuilla, 1998: 4).

Çağımızda, insanları etkilemek ve onları belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için yasal ya da bürokratik güçten ziyade duygudaşlık, güvenilirlik, vizyon ve tutarlılık temelli yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç vardır. Bu liderlik yaklaşımı esas güç ve etkisini etik değerler ve sağlam kişilikten almalıdır. Etik lider; ilkeli duruşu, etik tavrı ve demokratik kişiliğinden kaynaklanan karizmatik güç ile yasal gücü bünyesinde

birleştirmiş, yürütmekte olduğu işle ilgili bir değerler sistemine sahip olan bir kişidir (Sergiovanni, 1992: 16).

Etik liderliğin takipçilerini etkilemekte kullandığı temel araç, moral (ahlaki) güçtür. Bu gücü kullanırken en çok ihtiyaç duyulan etik ilke ve değerler ise dürüstlük, doğruluk, özveri, sadakat vb. ilke ve değerlerdir (Fulmer, 2004: 313). Etik liderlik; grupsal, örgütsel ve kurumsal çalışmalarda katılımcıların tutum ve davranışlarını iyi yönde geliştirmek için bir etik standartlar sistemi geliştiren, çalışanların bu etik değer ve standartlara uygun davranmalarını sağlayan ve katılımcı şekilde belirlenen bu etik standartları etkin şekilde uygulayan bir liderlik tarzıdır (Connock ve Johns, 1995: 2).

Sergiovanni (1992) ve Bolman ile Deal (1995) etik liderliği, liderliğin kalbi olarak tanımlamış ve yönetsel açıdan oldukça önemli bir olgu olarak ele almışlardır. Nasıl ki bir insanın beyni ile kalbi birbirinden ayrıldığında sağlıklı kararlar veremezse, liderlerin de beyinleri ile kalpleri arasında uyum olmazsa yapılan eylemler, sergilenen davranışlar ve verilen kararlar sağlıklı olmaz. Liderliğin kalbi; liderin ilkelerine, değerlerine, arzularına ve inançlarına karşılık gelmektedir. Liderliğin beyni ise; liderin zihin kapasitesini, düşünsel birikimini, yönetsel bilgi, beceri ve yeteneklerini yansıtır. Lider, bu iki kaynaktan gelen özelliklerini liderlik yaptığı yapıda karşısına çıkan durumlara yansıtarak işleri yürütür. Burada beyin, kalp tarafından şekillendirilir. Kararlar ve eylemler hem beyin hem de kalp tarafından değerlendirmeye tabi tutulur, doğrulanır, yeniden biçimlendirilir ve uygulanır (Sergiovanni, 1992:7 ; Bolman ve Deal, 1995: 5).

Brown vd.; etik liderliği, ahlaki bir kişi ve bir ahlaki yönetici olarak iki farklı boyutta tanımlamışlardır. Ahlaklı kişilerin, dürüstlük ve güvenilirlik gibi kişisel nitelikleri vardır; etik davranış sergilerler ve etik ideolojilerle uyumlu politikalar ve uygulamalar formüle ederler. Ahlaki yöneticiler, etik eylemlerin bir rol modeli olarak performans göstererek güçlü bir örgütsel etik iklimi besler ve etik beklentileri ileterek etik ve göreve uygun davranış biçimlerine vurgu yapar. Ahlaki bir kişi ve ahlaki bir yönetici olmak üzere bu iki temel özelliği somutlaştıran etik liderler; kuralları, politikaları, prosedürleri ve eylemleri onaylayarak etik, ahlaki ve manevi ilkeler oluştururlar (Dey vd., 2022: 3).

Paşa (2000: 74) “Türkiye’de Liderlik Özellikleri” temalı araştırmasında toplumculuk ve babacan tavrın öne çıktığı Türk toplumunda yöneticilik yapan insanların



liderlik özelliklerini incelemiştir. Çalışmada hem yönetici hem de çalışan deneklerden “liderde bulunmasını istedikleri” dört niteliği yazmaları istenmiştir. Yönetici deneklerin verdiği cevaplar arasında “dürüst olma ve adil davranma” gibi etik özellikler %10.8 ile ikinci sırada yer alırken, çalışan denekler aynı özelliklere %10.2 ile dördüncü sırada yer vermişlerdir. Bu sonuçlar, hem çalışanların, hem de liderlik yapanların etik özellikleri önemsediklerini göstermektedir (Paşa, 2000:s.74).

Harvey (2004: 24), yaptığı bir araştırmada etik liderlik için yol gösterici nitelikte on vasıf belirlemiştir. Etik liderlerde bulunması gereken bu nitelikler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Harvey, 2004: 23),

- Kişilerde etik bilinci geliştirmek
- Etik ilke ve değerleri dikkate alarak karar vermek
- Çalışanlara ve diğer insanlara örnek olmak
- İstikrarlı ve tedrici bir değişime odaklanmak
- İşe alımlarda etik değerlerle uyumlu insanlara öncelik vermek
- Çalışanlara sorumluluk vermek ve inisiyatif almaya teşvik etmek
- Teori ve uygulamanın uyum içinde olmasını sağlamak
- Etik değerler ve ilkeler konusunda eğitim vermek

Agarwal vd. (2022); etik liderlik ile bilgi saklama, kişisel gelişim ve işe katılım arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda etik liderliğin örgüt içinde bilgi saklama davranışlarını azalttığı, çalışanların kendilerini geliştirme güdülerini güçlendirdiği ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. (Agarwal vd. 2022: 770-781).

Brown ve Treviño (2006: 601), genelde yapıldığı şekliyle sosyal öğrenme teorisine dayanan etik liderlik kapsamında, örgütsel koşullara ve izleyen davranışlarına ilişkin 16 önerme geliştirmişlerdir. Bu önermeler şu şekildedir; (Brown ve Treviño, 2006: 601):

- Etik liderlik ile vicdanlılık pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik rol modellik ile etik liderlik pozitif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik ile anlaşılabilirlik arasında olumlu bir ilişki vardır.

- Etik liderlik ile prososyal davranış arasında pozitif ilişki vardır.
- Moral güç, etik liderlik ile etik ortam arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- Etik liderlik ile etik davranışı destekleyici ortam olumlu yönde ilişkilidir.
- Baskı, manipülasyon ve yıldırma etik liderlik ile negatif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik ile takipçilerin etik karar vermesi arasında pozitif ilişki vardır.
- Etik liderlik ile takipçilerin anti-sosyal davranışları negatif yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik ile korku, kuruntu ve sinirlilik arasında negatif bir ilişki vardır.
- Etik liderlik ile gücü başkaları yararına kullanma arasında pozitif ilişki vardır.
- Liderin moral muhakeme düzeyi ile etik liderlik arasında pozitif ilişki vardır.
- Moral muhakeme ve moral yargılama ile etik liderlik arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Etik liderlik ile takipçilerin örgütsel bağlılığı, iş doyumunu ve motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- Öz değerlendirme ve özeleştirme sosyal bağlam ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- İç kontrol mekanizmalı liderler, dış kontrol mekanizmalı liderlere nazaran daha güçlü etik liderlik özelliklerine sahiptirler.

Etik liderlik, bireysel ve toplumsal yaşamda ortaya koyulan tüm tutum ve eylemlerde etik ilkelere uyulmasını gerekli kılar. Etik liderlikten istenilen davranış tüm eylemlerin etik ilke ve değerlere bağlı bir şekilde ifade edilmesidir (Morgan, 2002: 133). Bu davranış ve karakterlerden bazıları aşağıya alınmıştır.

## **1.2. Etik Liderlik Davranışlarının Önemi ve Karar Vermedeki Yeri**

Etik liderler; takipçilerini belirli bir şekilde davranışları için etkileyen uygun davranışlar oluşturmak, etik standartları iletme, kuruluşların etik vizyonlar oluşturmasına ve uygulamasına yardım edecek ayrıyeten sürdürülebilirlikle ilişkili çevresel uyumluluğa odaklanmak gibi çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bu durum; etik bir liderin inançlar, eylemler, rehberlik ve tutumlar yoluyla bir şirketin sürdürülebilir

performansını etkileyebileceğini gösterir. Spesifik olarak, etik liderlerin desteği ve motivasyonu, çalışanların kendilerinin ve kuruluşlarının sürdürülebilir amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Aynı zamanda etik bir lider, çeşitli paydaşların çıkarlarını dikkate alır ve finansal, sosyal ve çevresel faydaları birleştirmeye çalışır (Dey vd., 2022: 2)

P. Naiyananont ve T. Smuthranond 2017’de Bangkok Metroplitan Bölgesi’nde toptancı şirketlerin operasyon elemanlarını konu alan araştırmalarında etik liderlik ile iş doyumu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Naiyananont ve Smuthranond, 2017: 348). Nitekim iş tatmini, organizasyonların başarısında anahtar rol oynayan faktörlerden biridir; iş tatmini yüksek çalışanların diğerlerine oranla daha iyi performans sergilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Böylelikle etik liderlik davranışlarının organizasyonun başarısına etki edeceği söylenebilir.

Vroom ve Yetton (2009), liderlik hakkında yaptıkları araştırmalar sonucunda, bir liderin en temel görevinin “karar verme” ve özellikle de “etkili karar verme” olduğunu tespit etmişlerdir. Vroom ve Yetton temelde beş farklı karar verme yöntemi olduğunu söyleyerek, tek tip karar verme tarzı yerine şartlara göre karar vermenin etkinliği büyük oranda artıracığını ileri sürmüşlerdir (Vroom ve Yetton, 2009: )

Etik liderler çalışanlara kendi kararlarını almada önemli bir özerklik sağlamakta (Brown vd., 2005: 120) ve çalışanların endişe ve öngörülerini karar alma süreçlerine dâhil etmektedirler (Hoogh ve DenHartog, 2008: 302). Etik liderlik; çalışanlar arasında davranışlarda tutarlılık sağlayan, kararların alınmasında ve insanlar arası ilişkide çift yönlü iletişimi temel alan bir liderlik biçimidir (Piccolo vd., 2010: 261).

Günümüzde etik liderlik, karar verme süreçlerindeki olumlu katkılarının ötesinde çok daha önemli hale gelmiştir. Zira liderin davranış özellikleri ve vizyonu işletmelerin başarısı üzerinde çok daha belirleyici olmuştur.

Şeffaf yönetim anlayışına göre günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk daha önemli hale gelmekte ve kurumsal imaj önem kazanmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin değerleri çalışma ortamını etkilemede çok önemlidir. Yöneticilerin rolü ve etik davranışları, örgütsel üyeler için ahlaki bir çerçeve sağlamada (Grojean vd., 2004: 223-241) ve örgütün kolektif karakterini inşa etmede kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla

etik liderler, bir örgütün etik çerçevesini şekillendirmede en temel faktördür. (Wright vd., 2007: 928-958).

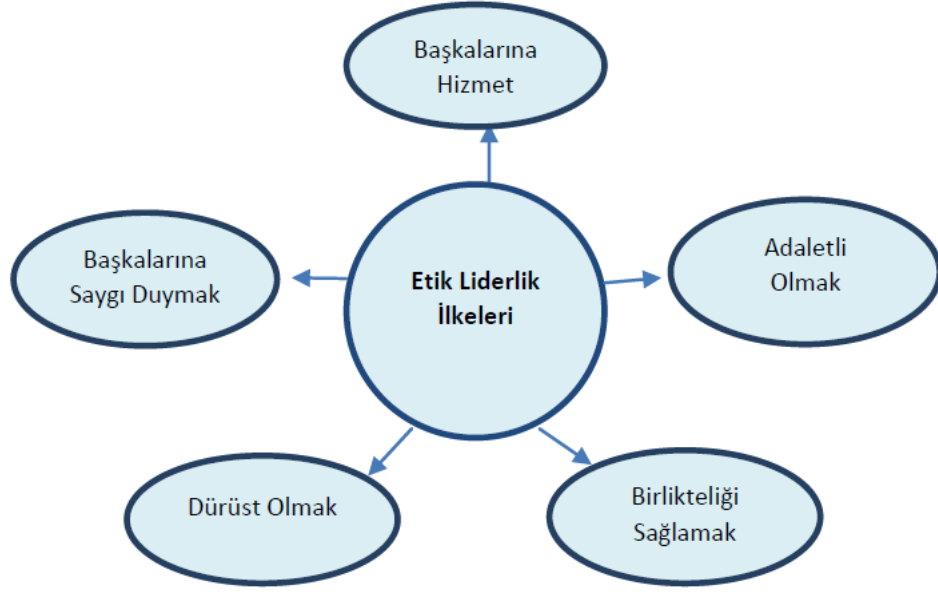
Liderin şekillendirdiği ahlaki çerçeve örgüt içi ve dışındaki sosyal sermayeyi de etkileyecektir. Sosyal sermaye, gerek işletmelerin gerekse diğer örgütsel yapıların başarısında çok önemli bir yere sahiptir ve sosyal sermayeyi olumlu etkileyecek her unsur örgütsel başarıyı da olumlu etkileyecektir. Sosyal sermaye; ortak değerler, davranışlar ve karşılıklı anlayıştan oluşur. “Sosyal sermayenin baskın bir unsuru olan güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. Bu nedenle çalışanların iş ortamlarını, kararların adil olarak verildiği ve uygulandığı bir yer olarak algılamalarının büyük önemi vardır” (Shalley vd., 2004: 45).

Etik liderin öncelikli işlerinden biri; işletme ya da kurumlarda yapılan yanlışlara itiraz etmek, karşı koymak ve engel olmaya çalışmaktır. Zira yanlış iş ve uygulamalarla kurumlar asla istenilen hedeflerine ulaşamazlar. Yapılan yanlışlara karşı sessiz kalan liderler, sorumluluklarını yerine getirmiyorlar demektir. Bu yüzden etik lider; yanlışlara, etik dışı davranışlara ve örgütsel başarı ve performansı engelleyebilecek girişimlere karşı kalkan görevi üstlenmelidir (Costa, 1998: 24). Etik liderin bu davranışları, takipçi ve çalışanların da etik davranmasını sağlayacak ve zaman içinde etik kodlar kurumun bir unsuru haline gelecektir.

### **1.3. Etik Liderlik İlkeleri**

Etik liderlikte temel ilkeler olarak kabul gören dürüstlük, yansızlık, tarafsızlık, eşitlik, adalet vb. kavramlar ile rüşvet, yalakalık, yaranma, çıkar sağlama, yolsuzluk, bencillik vb. etik dışı tavır ve davranışların ne anlama geldiğinin ya da bunlardan ne anlaşılması gerektiğinin açıkça tanımlanması gerekir. Zira bu yapılmayıp, bunlardan ne anlaşılacağına çalışanlara bırakılması, onların bu kavramların içini diledikleri gibi doldurmalarına sebep olabilir (Aydın, 2002: 45).

Peter G. Northouse yukarıda daha ayrıntılı bir şekilde isimlendirilen etik liderlik ilkelerini “Introduction to Leadership” kitabında genel anlamda şu üç ana başlık altında toplamıştır: Adil olmak, saygı göstermek ve diğerlerine hizmet etmek (Northouse, 2019: 436).



**Şekil 1.1 Etik Liderlik İlkeleri**

Kaynak: Yılmaz. 2022

**Adil olmak:** Liderin herkese eşit mesafede durmasını, belirli kurallar çerçevesinde hareket etmesini, haksız yere kimseye iltimas geçmemesini, başkalarını suçlamamasını ve kaynakları/fırsatları eşit bir şekilde pay etmesini gerektirir. Liderin adaletli davranışları, yapacağını söylediklerini yapması kendisine duyulan güvenilirliği artırarak itibarına katkı sağlayacaktır.

**Saygı gösterme:** Kişilere insanca muamelede bulunmak, seviyeli hitap etmek, onların fikir ve düşüncelerine değer vermek, farklılıkları tolere edilecek bir durum değil de zenginlik olarak görmek, anlaşmazlıkları çözüme kavuşturmak gibi davranışlar saygı ilkesi ile ilişkilendirilebilir. Unutulmamalıdır ki dili, dini, ırkı, konumu ne olursa olsun her insan saygı ile karşılanmayı hak eder ve bunu kültürlerinin bir parçası haline getirmiş organizasyonlar daha başarılı olur.

**Diğerlerine hizmet:** Bir liderin kendi çıkarları doğrultusunda değil ekip arkadaşlarının çıkarlarını gözeterek hareket etmesini gerektirir. Takipçilerine yol göstermesi, onların potansiyelini açığa çıkaracak işler yapması, çeşitli konularda yetkiler vermesi kısaca diğergamlık göstermesi bu ilke çerçevesinde değerlendirilebilir. Lider,

pozisyonu ve örnek teşkil etmesi itibarıyla aldığından daha çok vererek kendi payına düşenden fazlasını yapmak durumundadır.

Etik lidelik ilkelerine uygun hareket eden liderlerin bulunduğu organizasyonda, çalışanlar kendilerini bir araç olarak görmeyip kendilerine, yaptıkları işe ve söyledikleri sözlere değer verildiğini hissedeceklerinden aidiyet duyguları güçlenecek, öz güvenleri artacak ve katkı sunma konusunda daha rahat ve daha istekli olacaklardır.

#### **1.4. Etik Liderlik Boyutları**

Etik lider hem sosyal yaşamında hem de iş hayatında çalışanları için bir *davranış çerçevesi* ortaya koyan ve ayrıca neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış, kimin haklı kimin haksız olduğunu tespit etmek için de bir *değerler sistemi* geliştiren kişidir (Jordan vd., 2013: 660-683).

Etik liderler; örgüt içinde doğru, yanlış, iyi, kötü, haklı, haksız tutum ve davranışlar hususunda bir rol model olarak, bu yüksek ahlaki nitelikleri, karşılıklı etkileşimle sahip oldukları çalışanlarına aktaran ve bu açıdan örgüt içi tutum ve davranışların gelişmesine katkı sağlayan kişilerdir. Etik liderlik aşağıda açıklanan 4 alt boyuta sahiptir. (Kaplan, 2020)

##### **İklimsel etik**

Bir örgütsel ortamın iklimi, insanlara hissettirdikleriyle tanımlanır. Aronson'a (2001) göre, etik iklim oluşturabilmek için organizasyon liderinin etik davranışlar göstermesi gereklidir ancak etik iklimin oluşması için bu yeterli değildir (Aronson, 2001: 244-256). Örgütteki bütün ilişkiler yapısının da buna uygun olması gerekir. Çünkü iklim, örgütün bütün ilişkiler ağının etik ilkelere uyumu sonucunda ortaya çıkan bir olgudur (Erdoğan, 2011: 331). Karşılaşılan olaylar ve durumlar karşısında kendilerinin ve astlarının nasıl davranacakları hususunda olumlu yönde kılavuzluk etmesi amacıyla etik iklim oluşturmak, etik liderlerin en temel görevi haline gelmiştir (Sezgül, 2010: 239).

##### **İletişimsel etik**

İş görenlerde ve örgütsel ortamlarda etik değer algıları oluşturmanın yolu, organizasyon liderinin çalışanlarla olan iletişiminin etik kurallara uygun olmasından geçer. Liderin sözleri ile davranışları birbirleriyle tutarlılık göstermelidir. İletişimsel etik liderlikte;

örgütte çalışanlar iletişimsel etik değerlere sahip liderleri, diğer liderlik tarzına sahip liderlerden daha anlayışlı ve erişilebilir liderler olarak görürler. Çalışanlar; kendi etik liderlerini diğer liderlik tarzlarına sahip liderlerle karşılaştırdıklarında; kendi etik liderlerinin çalışanları her şarta dinleyeceğini bilirler ve en zor zamanlarda dahi kendi liderleri ile konuşmaktan çekinmezler (Çıraklı vd., 2014: 53).

İletişimsel etikte, çalışanlarını önemseyen ve onlarla dürüstlük çerçevesinde iletişim kurabilen liderler, çalışanların güvenini kazanırlar ve onların daha kolay iş tatminine ulaşmalarını sağlarlar (Gülcan vd., 2012: 124).

### **Davranışsal etik**

Etik liderler; karşılaştıkları her durumda etik davranan, üyelerinin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan, olaylara önyargısız ve objektif yaklaşabilen ve her şartta takipçilerinin hakkını savunarak güven inşa eden kişilerdir (Teyfur ve Beytekin, 2013: 88).

Örgütler, etik iklimin geliştirilmesini ve devam ettirilmesini garanti etmek adına; etik kod, standart uygulamalar, kurumsal etik denetimi ve etik eğitim programları gibi uygulamaları devreye koyarlar. Liderler ve çalışanların söz ve davranışlarında bu kural ve kodlara riayet etmeleri örgütte etik bir iklimin oluşmasını sağlar. Bunun sağlanmasında etik liderlerin eylemleri söylemlerinden daha önemlidir (Uğurlu & Üstüner, 2011: 41).

### **Karar vermede etik**

Etik karar verme, alınan kararların hem yasal ve hem de etik ilkelere uygunluğunu ifade eder (Bitlisli & Dinç, 2015, s. 924). Etik problem içeren bir durum varsa ve son karar verilmeden önce sorunun bu açıdan detaylı bir şekilde araştırılması gerekiyorsa bir etik karar alma problemiyle karşı karşıyayız demektir (Penbek, 2014: 53). Böylesi bir durum karşısında etik liderlerin aldıkları kararların etik ve ahlaki ilkelere uygunluğu hem bireysel hem de örgütsel açıdan çok önemli bir sorumluluktur (Demirtaş & Akdoğan, 2014: 61).

## 2. ETİK İKLİM

### 2.1. Etik İklim

Etik iklim, örgüt üyelerinin eylem ve davranışlarına rehberlik etmek için örgütsel bağlamlarda adalet ve adaletsizlikle ilgili etik değerler ve standartlar hakkında yazılı olmayan kurallar ve varsayımlar dizisi olarak algılanır (Dey vd., 2022:3). Etik iklim bir organizasyondaki istenilen davranışların ne olduğuna ve ahlaki sorunların nasıl çözüleceğine yönelik oluşan ortak değerler bütünüdür. İşletmedeki kurallar, prosedürler, kişi ve grupların çıkarları ve ilgileri, sosyal normlar, şirket karı, organizasyonel etkinlikler ve kalıplar, çalışanların backgroundları gibi birçok etken etik iklimi meydana getirir ya da mevcut iklimi etkiler. (Demirtaş, 2013)

İşletmelerde etik iklimin gelişmesine dair bir takım aşamalar vardır. Aşağıdaki tabloda Reidenbach ve Robin'in moral derecelerine göre etik iklim olgunluk aşamalarını görebiliriz (Zehir, 2001: 8):

**Tablo 2. 1 Olgunluk Derecelerine Göre Etik İklim**

1'inci basamak	Ahlaka Aykırı	Temel amaç karlılıktır. Hisse sahipleri firma sahipleri ve yöneticileridir.
2'nci basamak	Yasal	Yasalar izlenmektedir ve yasal olan etikdir.
3'üncü basamak	Tepkisel	Topluma destek olmanın yollarını araştırır ve firma için ekonomik açıdan en iyi sosyal davranışı bulmayı hedefler.
4'üncü basamak	Yükselen Etik	Etik ile kâr arasında denge arar. Firma, kodlar ve etik komiteler gibi oluşumlara sahiptir.
5'inci basamak	Geliştirilmiş Etik	Dikkatle belirlenmiş ilkeler izlenmektedir.

Etik konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda etik iklim ve etik davranış arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgüt ikliminin inşasında yöneticilerin etkisinin bulunduğu değerlendirilmiştir.

Yöneticiler, davranış yönünden sıkıntılı buldukları grupların etik iklimlerini düzenleyerek istenmeyen davranışları azaltabilmektedirler. Bu sebeple iş yerlerindeki etik sorunların çözümü için ilk bakılması gereken yerin işletmenin hali hazırdaki etik iklimi olması gerektiği söylenebilir (Zehir, 2003: 616).



“Açık ve etkin iletişim ve geri besleme sistemlerinin, etik davranışları da denetleyen kontrol ve performans değerlendirme sistemlerinin, etik davranışları ödüllendiren uygun teşvik sistemlerinin varlığı da olumlu etik iklimin geliştirilmesi açısından önemlidir. Bu sistemler formal olabileceği gibi informal de olabilir. Informal sistemlerin etik davranış üzerindeki etkileri daha büyük olmakla beraber, formal sistemler uygun biçimde dizayn edildiğinde istenen davranış biçimlerini besleyebilir.” (Schwepker ve Good: 1999: 41).

Davranışları etkileyen bir unsur da yöneticilerin getireceği ödül ve ceza sistemi olabilir. Podsakoff (1982)'un yaptığı çalışmalarda, yerinde dağıtılan disiplinin doğru davranışlarla sonuçlanabileceği bulgusuna ulaşması ödül ve cezanın etkisine örnek verilebilir. Böylesi bir disiplin sistemi etik davranış kararlarını etkileyebilir. Yine herhangi bir cezanın olmayışı etik olmayan davranışların önünü açabilir. Ödül ve ceza sistemiyle beraber yürürlüğe konulacak etik politikalar ve kurallar yönetime etik davranışı teşvik eden bir etik iklim inşa etme konusunda yardımcı olacaktır (Schwepker ve Good: 1999: 48).

“İşletmenin içinde bulunduğu sektör, etik karar vermeyi etkileyen bir başka değişkendir. Sektörel etkilerin bir uzantısı olarak bazı meslek gruplarının geliştirdiği mesleki etik kurallar da işletme içindeki etik iklimi biçimlendirebilir. Mesleki etik standartlar; tıp, hukuk vb. gibi birçok meslek grubunda vardır. Bu kurallar, meslek erbabının etik davranma sorumluluğunu vurgular.” (Schwepker ve Good: 1999: 41).

“Şirketlerdeki etik iklimden söz ederken, karar verme sürecinde önemli fayda sağlayan bir unsur olan etik kodların da önemli bir payı bulunmaktadır. Çünkü etik kodlar, organizasyon üyelerinin etik karar vermelerinde önemli katkılar sağlamakta ve bir organizasyon içindeki etik iklimin teşvik edilmesi için önemli bir anlam teşkil etmektedirler.” (McDonald, 1999: 140). Etik kodlar bir işletmede ne tür davranışların istendiğini, hangi ilkelerle işlerin yürütüleceğini kısaca şirketin kimliğini tanımlayan, işletmenin değerlerinin resmi ve sistemli hale getirilmiş bildirgelerdir. Bu haliyle etik kodlar, işletmelerin etikleşme anlamında ilk somut adımlarıdır (Hosmer, 1987: 149). Etik kodlar genel geçer değerler olabileceği gibi iş yerindeki davranış, kıyafet, görgü gibi o iş konuları da içerebilir (Güler, 2003: 291).

Güçlü etik iklime sahip organizasyonlarda çoğunlukla yazılı olan ve arzu edilen ya da istenmeyen davranışları belirten etik kodların mevcut olduğu görülür (Schwepker ve Good, 1999: 41-42). Etik kodlar üye davranışlarının sınırlarını belirlerken, üyelere beklenenleri açıklarken dolayısıyla da etik iklimi güçlendirirken bir araç görevi görürler (Ferrel ve Gresham, 1985: 105). Etik kodlar sayesinde ilke, değer ve standartlar belirlenir ve üyelere bildirilir; üyeler bu kodlara göre davranış geliştirir, böylece örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi kolaylaşır.

## 2.2. Etik İklim Boyutları

Etik iklim; işletmelerdeki uygun davranış biçimiyle, ilgili işletme standartları arasındaki yaygın uyumu ifade eder. Örgütteki etik iklim; bağımsızlık, araçsallık, kanun ve kodlar, kurallar ve başkalarını düşünme olarak beşe ayrılmış; teori ve deneylerle desteklenen bu boyutlar etik ölçütler ve analiz düzeyleriyle tablolatırılmıştır (Neubaum, 2004: 137).

**Tablo 2. 2 Etik İklim Boyutları**

ANALİZ DÜZEYİ				
ETİK ÖLÇÜTLER		Bireysel	Örgütsel	Evrensel
	Egoistlik	Araçsallık		
	İyilikseverlik	Başkalarını Düşünme (Caring)		
	İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Kanun ve Kodlar

**Kaynak:** Neubaum vd., 2004: s.337

Tabloda verilen beş boyut aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

Analiz tablosunda en yukarıda egoistlik etik ölçütü ve bireysel analiz düzeyi kesişiminde “araçsallık” boyutunu görmekteyiz. Bu boyut bireysel ve örgütsel çıkarların geçerli olduğu etik iklim tiplerini kapsar (Weber vd., 2002: 158). Etik ölçütün “egoistlik” olduğu iklimlerde, ahlaki karar verme kriterinin her bir düzeyde çıkar odaklı olduğu varsayılır. Ahlaki kararlar; bireysel düzeyde kişisel tercihlerinden, örgütsel düzeyde örgüt

çıkarını/karını en iyi şekilde korumaya çalışan tutumdan, evrensel düzeyde ise işletmenin sosyoekonomik çıkarlarından etkilenmektedir (Özgener, 2003: 117).

Etik ölçütlerin iyilikseverlik ayağında tüm analiz düzeylerinde “başkalarını düşünme” boyutunu görmekteyiz. Bu tür iklimlerde takım olma, sosyal yardım, arkadaşlık gibi olgulara odaklanılarak hem bireylerin hem de örgütün refahı için çalışılır. Etik ölçütün “iyilikseverlik” olduğu iklimlerde, ahlaki karar verme kriterinin, tüm düzeylerde ortak çıkarı öne çıkarma odaklı olduğu varsayılır. Ahlaki kararlar; bireysel düzeyde örgüte üye olup olmadığına bakılmaksızın dostlukların geliştirilmesiyle, yerel analiz düzeyinde iş ortamındaki ekip çalışmasıyla, evrensel düzeyde sosyal sorumluluğa rehberlik eden dışsal güçlerle şekillenmektedir (Cullen vd., 2003: 138).

İkkelilik etik ölçütünde; bireysel, örgütsel ve evrensel analiz düzeylerinde sırasıyla “bağımsızlık”, “kurallar” ve “kanun ve kodlar” boyutlarını görmekteyiz. Bu boyutlar - analiz düzlemine bağlı olarak bireyin kişisel kuralları, firmanın kabul gördüğü kurallar ya da dünyada belirlenmiş genel geçer kurallarla ilgilidir (Neubaum vd., 2004: 339).

### **2.3. Etik İklimin Belirleyicileri**

“Etik iklim teorisi, örgüt içindeki etik iklimin belirleyicilerinin tanımlanması için örgütsel ve ekonomik teori bileşenlerinden oluşmaktadır. Etik iklimin belirlenmesinde işletmenin geçmişi, sosyokültürel çevre ve örgütsel yapı etkili olmaktadır.” (Cullen vd., 1989: 101). Bu sebeple etik iklimi tam olarak anlayabilmek için yeterli ekonomi ve örgütsel teori bilgisi gerektiği söylenebilir.

Etik iklimin; örgütün yapısı, tarihi ve faaliyet çevresi olarak üç unsur tarafından belirlendiği söylenebilir (Cullen vd. 1989: 52). Örneğin küçük işletmelerde görece daha güçlü etik iklimler görülebilmektedir (Neubaum vd., 2004: 344).

Yapılan araştırmalarda, etik kodların olduğu işletmelerde etik dışı davranışlara daha az rastlanıldığı anlaşılmıştır (Peterson, 2002: 318). Etik kodların olmadığı işletmelerde bireysel çıkarın önde olduğu iklimin olduğu göz önünde bulundurulduğunda etik koda sahip işletmelerin farklı iklimler oluşturacağını beklemek mantıklı olacaktır.

Örgütteki etik iklimde önemli rol oynayan bir diğer etken de liderdir. Üyelerin ahlaki gelişim serüveninde en etkili unsurun liderin ahlaki gelişmişlik düzeyi olduğu görülmüştür. Bundan dolayı liderlerin örgütün etik iklimi üzerinde ne derece etkili

oldukları konusundaki farkındalıkları çok önemlidir (Schminke, 2005: 137). Örgüt üyelerinin sergileyeceği etik olmayan ve yasa dışı eylemleri engelleyerek örgütü koruyacak bir etik iklim oluşturmak üst kademe yöneticilerin sorumluluğundadır (Boatright, 2003: 18).

İnsanların temel değerleri ile yaşadıkları toplumu çevreleyen şartlar arasında da güçlü bir ilişki vardır (Bourne ve Snead, 1999: 285). Benzer olarak kurumdaki politikalar da etik dışı davranma imkânını etkileyerek etik iklim oluşmasında rol oynarlar. Kırel (2000: 94) ise; örgütteki etik karakterin güçlü ya da zayıf olmasını belirleyen unsurlardan birinin yöneticilerin uyguladıkları politika ve uygulamaların şekillendirdiği etik iklim olduğunu vurgulamıştır (Kırel, 2000: 94).

Etik iklim ödül ve ceza sistemi ile de oluşturulabilmektedir. Podsakoff (1982)'a göre ayarında uygulanan disiplin davranışlar üzerinde düzeltici etki yaratabilir. Luthar'ın etik eğitimi, cinsiyet ve eğitim düzeyi faktörlerinin etik konusu ile ilişkilerini değerlendirdiği ve geliştirdiği ölçek ile işletme öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmalarda; öğrencilerin sınıfları ilerledikçe iş etiği konusunda daha farklı düşündükleri ve etik ile işletme uygulamaları arasındaki doğru orantı algılarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Podsakoff 1982: 133-150). Ayrıca kadınların, erkeklere nazaran adil ve etik davranışların teşvik edildiği ve ödüllendirildiği bir etik iklimi daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Cinsiyetler arasındaki böyle bir farkın iş hayatında etik ikilemlerle karşılaşıldığında, yöneticiler arasında çatışmalara yol açabileceği tahmin edilebilir. Son olarak etik dersi almamış katılımcıların etik konusundaki hassasiyetinin diğerlerine göre daha düşük olduğu ve bu eğitimin erken verilmesiyle daha etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Luthar, 1997: 214-215).

“Bütün örgütler, davranış ve kararlarında rehberlik eden etik değer ve normlardan oluşan bir kültüre sahiptirler.” (Kırel, 2000: 244). Bir işletmedeki etik iklim türü bilinirse çalışanların hangi sorunları etik dâhilinde gördükleri ve bu sorunların anlaşılıp çözülmesinde hangi kıstasları kullandıkları bilinebilir (Cullen vd, 2003: 51). Bununla birlikte etik iklim, çalışanların ne tür problemleri etik ile ilişkilendirdiğini belirler; çalışanların sorunları anlama, ölçme ve çözme hususunda ne tür ahlaki kıstasları kullanacaklarını belirlemede ve ortaya koyacakları davranışları düzenlemede etkili olur. Böylece örgütün içindeki bir değer sistemi somut bir fiile dönüşmüş olur.

Sonuç olarak işletmelerin kurum kültürlerinden kurumsal değerlerine, yöneticilerinden diğer çalışanlarına kadar birçok faktörden etkilenen etiğin; birçok girdi için belirleyici bir faktör olduğu, birçok çıktıyı da etkilediği ifade edilebilir.

#### **2.4. Etik İklimin Davranışsal Çıktıları**

Jaramillo, Mulki ve Solomon (2006), Schwepker'in (2001) geliştirdiği ölçek ile bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda etik iklimin satış personelinin iş davranışlarında olumlu etkisi olduğunu; işten ayrılma niyetini ve iş stresini azaltarak, örgüte bağlılığı ve performansı artırdığını göstermişlerdir (Jaramillo vd., 2006). Benzer şekilde Martin ve Cullen (2006) etik iklimin etkili olduğu esas alanların iş tatmini, esenlik ve örgüte bağlılık olduğunu ifade etmişlerdir (Martin ve Cullen, 2006: 69).

Barnett ve Schubert (2002) Victor ve Cullen'in etik iklim ölçeğini kullanarak yaptıkları bir çalışmada etik iklimin işçi-işveren arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkiler üzerine olan etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak sözleşmeye dayalı ilişki ile bencil iklimler arasında negatif, ilkelilik ve iyilikseverlik iklimleri arasında ise pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmayla aynı zamanda sosyal sorumluluk iklimi ile sözleşmeye dayalı ilişki arasında diğer tüm iklimlerden daha kuvvetli bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. (Barnett ve Schubert, 2002: 36).

Peterson (2002), çalışanların etik dışı davranışları ile etik iklim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında ikisi arasında belirgin bir ilişkinin varlığını, ayrıca etik dışı davranışlarla bireysel çıkarın hâkim olduğu iklim arasında doğru orantı olduğunu; iyilikseverliğin ve ilkeliliğin hâkim olduğu iklimler arasında ise ters orantı olduğunu göstermiştir (Peterson, 2002: 320).

Aydemir (2007); etik iklim ile iş tatmini ilişkisini kurallar iklimi ile önemseme ikliminin, iş tatminini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini buna karşın araçsallık ikliminin iş tatmini üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. (Aydemir, 2007: 848-857).

Chen vd. (2013), yaptıkları bir çalışmada etik iklimin olumsuz duygusallık ve işletmedeki sapkın davranışlar arasında moderator rolü aldığını ve etik iklimin üst düzeyde olduğu durumlarda işletme ortamında olumsuz duygusallık-saldırgan davranışlar arası ilişkiyi azalttığını, sonuç olarak da işyerinde olumlu duyguların

gelişmesinde etik iklimin önemli bir rol oynadığını vurgulanmıştır. Araştırmaların sonuçları bize etik iklimin birçok konuyla beraber etik olmayan davranışlara da anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir (Chen vd., 2013: 2894-2910).

Teymoori vd. (2021), yaptıkları bir çalışmada; çalışma stresinin daha yüksek olduğu ameliyathanelerde etik iklimin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. 200 sağlık personelinin dâhil edildiği bu çalışmada etik iklim ile çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Teymoori vd. 2021: 1-6).

Jiang vd.'nin (2021) COVID 19 salgınının ilk ortaya çıktığı Wuhan'da yaptıkları bir çalışmada; etik iklim ile moral tatmin, tükenmişlik hali ve stres arasındaki ilişki araştırılmıştır. 236 hemşirenin dahil edildiği bu çalışmanın sonucunda hemşiler, pandeminin başlangıç döneminde orta ve yüksek düzeyde moral tatmin, düşük ve orta düzeyde tükenmişlik ve ikinci derece travma yaşamışlardır. Hemşirelerin sözkonusu bu olumsuzlukları tolere edilebilir düzeyde yaşamaları, çalışılan kurumların etik iklime sahip olmalarına bağlanmıştır. Sonuç olarak etik iklim, yaşamı tehdit eden bir bulaşıcı hastalık salgını karşısında hemşirelerin profesyonel yaşam kalitesini artırmada önemli bir rol oynamıştır (Jiang vd. 2021: 310-317).

Yukarıda belirtildiği gibi işletme içinde etik iklimi belirleyen birçok unsur olduğu gibi etik iklim de işletme içinde birtakım davranışları belirleyebilmektedir. Etik iklimi belirleyen en önemli unsurun etik liderlik olduğu düşünülmektedir. Flynn (2008) etik kodlara sahip işletmelerde etik liderliğin, etik iklimi destekleyen önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmiştir (Flynn, 2008: 359-372).

### 3. DİLE GETİRME DAVRANIŞI (VOICE BEHAVIOR)

#### 3.1. Tanım ve Kavramlar

Örgütsel işlevlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için en önemli girdilerden biri, hiç kuşku yok ki, insan kaynağıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları yolunda; yüksek motivasyona sahip, örgütsel gelişimde sorumluluk duygusu gelişmiş, yapıcı fikirler geliştirmeye yatkın ve bu fikirleri ifade etmekten çekinmeyen insan kaynağının önemi açıktır. Bir örgütün yapısında; sorunları ya da gelişim önerilerini ifade etmekten kaçınan insan kaynağının varlığı, değerli düşüncelerden faydalanılamadığının bir işaretidir.

Dile getirme davranışı (voice behavior) kavramı, literatürde farklı isim ve tanımlarla karşılık bulmaktadır. Örgütsel seslilik ve işgören sesliliği bunlardan bazılarıdır. Dile getirme davranışı; Van Dyne ve LePine (1998) tarafından, “*informal olarak gerçekleşen, örgütsel iyileştirmeler sağlayan yapıcı fikirlerin dile getirilmesi, duyurulması*” olarak tanımlanmıştır (Van Dyne ve LePine, 1998: 108-119). Başka bir tanımlamada ise benzer özellikler vurgulanarak, “*örgüt yararına olacak şekilde sergilenen gönüllü ve planlı davranışlar, söylemler*” ifadesine yer verilmiştir. (Detert ve Edmondson, 2011: 470).

“Dile getirme davranışı, doğrudan (Direct Employee Voice) ve dolaylı (Indirect Employee Voice) olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Doğrudan dile getirme, çalışanların bireysel veya grupsal önerilerinin işletmenin karar alma mekanizmasındaki rolünü vurgularken; dolaylı dile getirme davranışı, işçi temsilcilerinin ve sendika gruplarının karar alma mekanizmasındaki rolüne gönderme yapmaktadır.” (Arslan ve Yener, 2016: 173-191)

Dile getirme davranışı; çalışanların işle ilgili endişe ve şikâyetlerini üstlerine bildirmesi anlamında kullanılırken, diğer taraftan çalışanların karar alma süreçlerine katılımı olarak da tanımlanmaktadır. (McCabe ve Lewin., 1992: 112-123)

“Yönetim literatürü, dile getirme davranışına dair iki büyük kavramsallaştırma içerir. Birinci yaklaşım; dile getirme terimini, işgörenlerin değişim için proaktif bir şekilde önerilerde bulunması bağlamında bir konuşma davranışı olarak tanımlar. İkinci yaklaşım ise bu terimi, karar alınırken işgörenlerin katılımını kolaylaştıran ve adalet muhakemesini artıran uygulanabilir prosedürlerin var olması olarak tanımlar. Literatürde

birinci yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Zira birinci yaklaşım, dile getirmeyi bir örgütsel işlem olarak almaktan ziyade bir işgören davranışı olarak kabul etmektedir.” (Van Dyne, 1995: 215-285).

“Dile getirme davranışı, örgüt içinde işgörenlerin *ilave rol/sorumluluk* (Extra Role Behaviour) almalarını gerektirmektedir. İşgörenin örgüt içinde kendisine resmi olarak atfedilen görevleri yapması, işinin gereği olup sorumlulukları görevinin sınırları içindedir. Fakat işgörenin görevini icra ederken iş sürecinde çıkan aksaklıkların çözümüne katkıda bulunması, ilave sorumluluk almasını gerektirmektedir. Bu ilave sorumluluk ile iş sürecinin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması amaçlanmaktadır. İlave sorumluluk davranışı temel olarak destekleyici (Affiliative) ve meydan okuyucu (Challenging) olarak alt olgulara ayrılmaktadır. Bu alt olgular da teşvik edici (Promotive) ve koruyucu (Prohibitive) olarak ayrılmaktadır. Bu dört olgunun kendi içinde farklı kombinasyonlarda görülmesiyle 4 farklı ilave rol davranışı görülmektedir.” (Van Dyne vd., 1995: 217)

1. Destekleyici- Teşvik Edici (Affiliative- Promotive): Bu rol davranışında çalışanlar rahatsız oldukları durumları eleştirmek ya da değiştirmek için bir çaba göstermezler. Bundan ziyade çalışanlar arası uyumu güçlendirme eğilimi sergileyerek verimliliği sürdürmeye ve iş yükünü dengelemeye çalışırlar.

2. Destekleyici- Koruyucu Davranış (Affiliative- Protective): Organizasyondaki güçlü ve etkin üyelerin, zayıf üyeleri koruyarak arzu edilmeyen şartları elemesi ve bu yolla denge kurulmaya çalışılmasıdır.

3. Meydan Okuyucu- Koruyucu Davranış (Challenging- Protective): Organizasyon çalışanlarından yetersiz, uygunsuz ve zararlı üyelerin nesnel şekilde uyarılarak örgüte kazandırılması amacını güder.

4. Meydan Okuyucu- Teşvik Edici Davranış (Challenging- Promotive): Bu rol davranışında, istenmeyen durumların sadece eleştirilmek yerine yapıcı bir yaklaşımla olumlu sonuçların alınması için değiştirilmesine yönelik bir sorumluluk alınır.

### **3.2. Dile Getirme Davranışı İle İlgili Çalışmalar**

“Batıda dile getirme davranışı üzerine yapılan araştırmalar, bu kavramın sadece çalışanların haklarını korumakla ilgili değil aynı zamanda işle ilgili olumlu görüş ve



düşüncelerin yönetime iletilebileceği bir araç olarak da görüldüğünü ortaya koymaktadır.” (Bryson, 2004).

Her iki tip dile getirme davranışı da hem tavsiye edici hem de esas karar alıcı faktör rolünde olabilmektedir. “Tavsiye Edici Dile Getirme Davranışı”, çalışanların günlük aktiviteleri olumlu yönde etkileyecek önemli önerilerini kapsamaktadır. Tavsiye içeren önerilerde doğrudan sorunun çözümüne yönelik kararlar alınmazken “Esas Katılım”, çalışanların bireysel ya da grupsal olarak işveren tarafından karar alma süreçlerinde görevlendirilmesini içermektedir. (Kim ve ark., 2010: 371-394).

Bu konudaki en eski çalışmanın Albert Hirschman (1970) tarafından yapıldığı bilinmektedir (Bashshur ve Oc, 2015: 1530-1554). Hirschman, (1970); kaçma- konuşma kuramı (Exit- Voice Theory) olarak tanıttığı çalışmasında dile getirme davranışını, çalışanın kaygılarından neşet eden bir davranış olarak görmüştür. Hirschman (1970) dile getirme davranışını, çalışanın çalışma ortamında karşılaştığı istenmeyen durumdan kaçması yerine, bu durumu olumlu yönde değiştirme gayreti olarak tanımlar. Çalışan iş yerinde karşılaştığı sorunlara karşı iki çeşit davranış sergiler: Ya işten ayrılır ya da problemi ifade ederek çözüm arar. Çalışanın bu iki davranış tarzından hangisini tercih edeceğini ise işe bağlılığı belirler. İşe bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, söz konusu sıkıntıları gündeme getirmeyi işten ayrılmaya daha çok tercih ederler (Hirschman, 1970).

Hirschman (1970) dile getirme davranışını, örgütsel memnuniyetsizliğe bir tepki olarak görmüştür. Bu yaklaşım, ilk defa onun tarafından ifade edilmiştir. O, bunu kurumsal başarıda bir gerileme yaşandığında ya da çalışan-örgüt ilişkilerinin bozulmaya başladığı durumlarda bireylerin nasıl davrandığını ortaya koyan bir tipoloji ortaya koyarak yapmıştır. Hirschman’a göre işgörenler, memnuniyetsizliğe “dile getirme” ve “çıkış” olmak üzere iki şekilde tepki verirler. “Dile getirme”, çalışanın sorunları gündeme getirip sorunların çözülmesi için çaba sarf etmesini ifade ederken; “çıkış”, çalışanın örgüte ilişkisinin kesilmesi anlamına gelir. Örgüte sadık çalışanlar birinciyi yani dile getirmeyi tercih ederken, diğerleri ikinciyi yani çıkışı tercih ederler (Hirschman, 2008: 37-68).

Türkiye’de dile getirme davranışından ziyade dile getirmeme yani sessiz kalma olgusunun çalışıldığı görülmektedir. Dile getirmeme alanındaki ilk çalışmalardan biri Şehitoğlu (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir (Şehitoğlu, 2012: 27-38). Bunun yanı sıra

Özdemir ve Sarıoğlu da (2013), “dile getirme ve getirmeme” adında bir ölçek geliştirerek konuya katkı sağlamışlardır. Fakat konuyla ilgili çalışmaların çoğu “dile getirmeme yani sessizlik” üzerinedir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: 257-281).

Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen 6 maddelik tek boyutlu dile getirme davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması Arslan ve Yener (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çavmak ve Demirtaş (2020) tarafından yapılan bir çalışmada ise liderlerin; işgörenlerin dile getirme davranışlarını anlayabilmelerinde, analiz edebilmelerinde ve daha etkin bir örgütsel yapı tesis edebilmelerinde doğru verilere ulaşmalarını sağlamak amacıyla LePine ve Van Dyne (1998: 860) tarafından geliştirilen “Dile Getirme Davranışı Ölçeği” nin (Voice Behavior Scale) Türkçe uyarlaması yapılmıştır (Çavmak ve Demirtaş, 2020: 17-28). Bunun için en büyük sağlık işletmeleri kabul edilen hastanelerin yöneticileri ile gerçekleştirilen anket uygulaması esas alınmıştır. Uygulama için, dile getirme davranışlarının en çok etkiye yol açacağı düşünülen Sağlık İşletmeleri tercih edilmiştir. Zira sağlık işletmeleri, yapıları gereği oldukça karmaşık yapılardır ve bu durum çalışanlar arası iletişimin üst düzeyde güçlü ve yapıcı olmasını zorunlu kılar. İlgili çalışma; lider ve yöneticilere çalışanlarını, dile getirme davranışı açısından değerlendirmeye imkân verecek bir ölçüm aracı sunmanın yanı sıra ayrıca dile getirme davranışının teorisi ve ilişkili olduğu kavramlar hakkında bir tartışma da içermektedir.

Park vd. (2021); yöneticilerin bireysel davranışlarının ve etik yaklaşımlarının çalışanların iş çıktısı üzerine etkisini araştırdıkları bir çalışmada, yöneticilerin çalışanlarla duygusal etkileşime girmelerinin, çalışanların iş çıktıları ve performansı üzerinde ihmal edilemez bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir (Park vd. 2021:1-10).

Ng vd. (2019), yaptıkları bir araştırmada çok kültürlü ortamlar ile dile getirme davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda çok kültürlü ortamlar ile dile getirme davranışı arasında olumsuz bir ilişki olduğu, çok kültürlülüğün dile getirme davranışını azalttığını fakat bununla birlikte kültürel zekası yüksek bireylerin bu olumsuzluktan etkilenmedikleri, bu anlamda kültürel zekanın bu olumsuzlukları aşmada önemli bir yetenek olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Ng vd. 2019: 150-159).

De Clercq ve Pereira (2022); adaletsiz, net olmayan ve isteksiz verilen kararların dile getirme davranışı üzerine etkisini araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar; adaletsiz

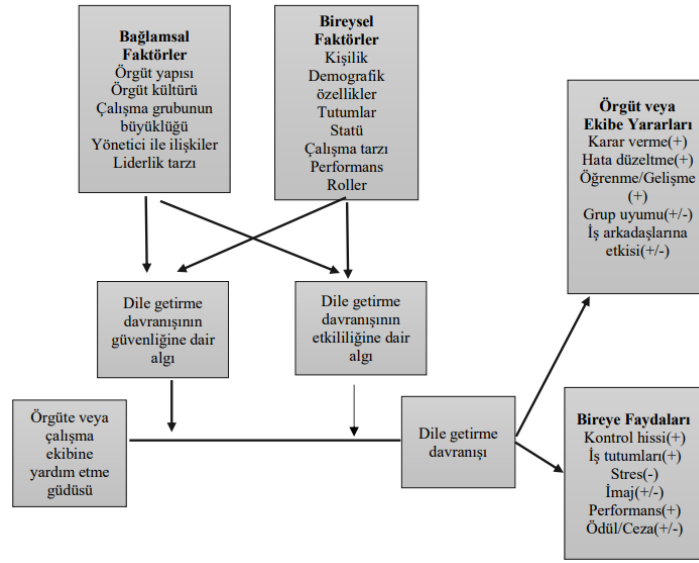
kararların dile getirme davranışını olumsuz etkilediği, kurum içi belirsizliklerin ve gizli karar almaların çalışanları kurumsal başarıya katkıda bulunma hususunda tereddüte sevk ettiğini, bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasının ancak örgüt içi kararların adil, açık ve net olmasıyla aşılabileceğini göstermiştir (De Clercq ve Pereira, 2022).

### 3.3. Dile Getirme Davranışının Yapısı

*“Dile getirme davranışı; bir çalışanın çalışma alanı ve grubu ile ilgili olası sorunlara ilişkin fikirlerini, çözüm önerilerini veya endişelerini, kendi isteği ile yukarı yönlü bir iletişim dâhilinde ifade etmesi olarak tanımlanabilir.”* (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: 257-281)

Bu konuda en çok sorulan araştırma sorularından biri, *“Çalışanlar neden dile getirme davranışı gösterirler veya göstermezler?”* olagelmıştır. Bu davranışı açıklamak amacıyla geliştirilen modellerde; çalışan bireylerin, dile getirme davranışının hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını değerlendirerek bilinçli bir karar verdikleri vurgulanmaktadır (Morrison, 2014: 174).

*“Bu çerçevede, dile getirme davranışını etkileyen faktörlerin ve tetikleyicilerinin neler olduğu hususunda iki temel faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, dile getirme davranışının etkililiği üzerine çalışanların algı düzeyleridir. Bu boyut, çalışanların fikirlerini ifade etme ve proaktif davranma hususundaki bireysel yargılamalarını ifade etmektedir. İkinci önemli boyut ise, dile getirme davranışına yönelik güven algısı ile ilgilidir”.* (Morrison, 2014: 382). Aşağıdaki Şekil 3.1’de dile getirme davranışı modeli görselleştirilmiştir.



**Şekil 3.1** Dile Getirme Davranışı Modeli

**Kaynak:** Morrison, a.g.e., s. 382.

Yukarıda sunulan bu modelin motivasyon teorilerinden olan “beklenti teorisi”yle uyumluluk gösterdiği belirtilmektedir. Bireyin bu davranışı göstermesinin sonucu olarak elde etmeyi umduğu çıktıların davranış için önemli bir motivasyon unsuru olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca model; dile getirme davranışının, kişisel ve bağlamsal unsurların bir fonksiyonu olduğunu da öne sürmektedir. Yine modelde çalışan bireylerin dile getirme davranışı göstermelerinin ardında örgüt yapısının, örgütsel kültürün ve liderlik biçiminin belirleyici olduğu ileri sürülmektedir.

Bazı çalışmalarda ise özellikle örgütsel iklimin; sahip olunan ortak fikirleri ve değerleri etkilediği, dile getirme davranışının önemli bir belirleyicisi olduğu (Morrison, 2014: 188-189), liderlerin değişime yönelik olumlu tutumlarının ve işgörenlerin fikirlerini dikkate almalarının dile getirme davranışını pozitif yönde etkilediği (Milliken vd., 2003: 1461) tespit edilmiştir.

Dile getirme davranışı konusunda çalışanların bireysel karakteristik özelliklerinin de anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğuna dair çalışmalar da mevcuttur. Bu konuyla ilgili bazı çalışmalarda karakter olarak dışa dönük bireylerin baskı veya karşıt tutumlara rağmen görüşlerini ifade etmekten çekinmedikleri (Detert ve Edmondson, 2011: 472); buna karşın kendini koruma güdüsü yüksek bireylerin ise, özellikle yanlış olabileceğinden ya da yanlış anlaşılacağından şüphe duydukları fikirleri dile

getirmekten veya sorumluluk almaktan kaçındıkları tespit edilmiştir (Pinder ve Harlos., 2001: 331-369).

Dile getirme davranışı hakkında yapılan araştırmalarda yaygın olarak ileri sürülen varsayımlardan biri, dile getirme davranışının sıklığı arttıkça yol açacağı faydanın da o oranda yüksek olacağı inancıdır. Fakat son on yıl içinde sıklıktan ziyade, davranışın bir problemin çözümüne veya bir iyileştirmeye yönelik olup olmadığı boyutu ön plana çıkmıştır.

Günümüzde dile getirme davranışı; nicelik boyutunun yanı sıra içeriği, kalitesi ve türleri ile de değerlendirilmektedir. Literatürde; fikir odaklı (opinion focused), öneri odaklı (suggestion focused), problem odaklı (problem focused) (Morrison, 2014: 398), teşvik edici (promotive), engelleyici (prohibitive), savunmacı (defensive), destekleyici (supportive), yıkıcı (destructive) (Maynes ve Podsakoff, 2014: 91) olmak üzere birçok dile getirme davranışı türü bulunmaktadır.

“Dile getirme davranışının kalitesi, irdelenen en öncelikli boyutlardan biri olma özelliğini halen sürdürmektedir. Davranışın kalitesi, iletilen mesajların mahiyetini (içeriğini) ve nasıl iletilildiğini irdelemektedir. Bununla ilgili kavramlar; uygun zamanlılık (timeliness), yapıcı ses tonu (constructive tone), açıklık (clarity), ilgililik (relevance), ufuk açıcılık (insightfulness) ve yararlılık (usefulness) olarak ifade edilebilir.” (Brown ve Levinson, 1987: 103-105).

### **3.4. Dile Getirme Davranışının Önemi**

Örgütsel yapıların işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmelerinin en önemli şartı, insan kaynağı yeterliliğidir. Diğer önemli bir husus ise bu insan kaynağının motivasyonudur. Örgütsel yapıların öngörülen amaçlarına ulaşabilmelerinde; motivasyon düzeyi yüksek, örgütsel amaçlara odaklanmış, yenilikçi fikirler geliştirebilen ve geliştirdiği bu fikirleri büyük bir özgüvenle dile getirebilen insan kaynağı oldukça hayatidir.

Yapılan birçok çalışmada dile getirme davranışının örgütsel yapılar için önemli kazanımlara yol açtığı ifade edilmiştir. (Morrison, 2014: 375 ; Van Dyne ve LePine, 1998: 853). Söz gelimi Duan (2017) “*Çalışanların fikirlerini dile getirebilecekleri ve değer gördüklerini hissedebilecekleri bir örgüt kültürünü oluşturma noktasında, önemli bir*

*sorumluluk payı liderler ve yöneticilere düşmektedir. Liderlerin çalışanları ile olan etkileşiminin, onlardan beklentilerinin ve sağlamış oldukları geri beslemelerin, çalışanların sorumluluk alma ve geliştirici fikirler üretmeleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu”* tespitinde bulunmuştur (Duan, 2017: 650-670).

“Çalışanların sorumluluk almalarının; fikir, düşünce ve önerilerini yöneticilerle gönüllü bir şekilde paylaşabilmelerinin bireysel iş performansını önemli oranda arttırdığı ve örgütsel verimliliği iyileştirdiği ifade edilmektedir.” (Kim vd., 2010: 387). Ayrıca, “dile getirme davranışı sergileme düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel yapı içerisindeki imajlarının daha iyi olduğu ve örgüte bağlılıkların olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir.” (McClellan vd., 2018: 1879-1880).

Kim vd. (2010: 387) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların kendi arzularıyla fikir, düşünce ve önerilerini yöneticilerle paylaşmalarının ve sorumluluk üstlenmelerinin bireysel iş performansını önemli ölçüde arttırdığı ve örgütsel verimliliği iyileştirdiği bildirilmiştir. Ayrıca dile getirme davranışı sergileme düzeyi yükseldikçe çalışanların, örgütsel yapı içerisindeki imajlarının daha da iyileştiği ve örgüte bağlılıkların olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir (McClellan vd., 2018: 1879-1880).

Kaynak edinim görüşü ise dile getirme davranışının yüksek performansla ilişkilendirilebileceğini ileri sürer. Örneğin dile getirme davranışı; çalışanların somut veya soyut yeni kaynaklar elde etmelerine yardımcı olarak üretkenliklerini artırabilir, böylece iş performansına destek olabilir. Ayrıca dile getirme; iyi bir üye olmayla ilişkilendirildiği için böyle davranan çalışanlar, üstlerinden veya iş arkadaşlarından daha çok saygı görüp daha iyi bir statü ve daha yüksek performans değerlendirmesi elde edebilirler (Ng ve Feldman, 2008).

Bu bakış açısıyla paralel olarak, Van Dyne ve Le Pine 1998’de yaptıkları çalışmada olumlu yönde dile getirme davranışı sergileyen bireylerin, amirlerinden daha yüksek performans puanı aldıklarını gözlemlemiştir. İlâveten dile getirme davranışı sergilemek, çalışanlara yaratıcılık alanında daha yüksek puan almaları konusunda yardımcı olabilir. Olumlu değişimleri teşvik etme niyetiyle önerileri dile getirmek; özellikle çalışanların öneri sunma kapasitelerinin performans değerlendirmelerinde göz önüne alındığı kurumlarda, çalışanlara üstlerinden daha yüksek yenilikçilik değerlendirme puanları almalarında yardımcı olabilir (Van Dyne vd., 1995).

Wilkinson, Dundon, Marchington ve Ackers (2004); örgütsel iklim ortamını tanımlayan unsurlardan biri olan dile getirme davranışları hakkında beş farklı görüş açısına sahiptirler (Wilkinson vd., 2004: 298-323). Bunlar:

1. Düşünce, iletişim ve fikirlerin değişim aracı olarak görülmesi,
2. Örgüt içinde temsilde bir araç olması,
3. Dikey sorun çözümünde bir yöntem olarak görülmesi,
4. Kurumsal bağlılığın bir kriteri olarak görülmesi,
5. Örgüt içinde yaşanan sorunların gündem edilmesinde bir araç olarak kabul edilmesi.

Organizasyonların başarısı; genelde çalışanların olumlu geri besleme yapabilmelerine ve onların tecrübe, bilgi ve endişelerini iletebilecekleri bir ortam sağlanmasına bağlıdır (Cheng vd., 2014: 817-831).

Dooley ve Fryxell, (1999) tarafından dile getirme davranışının, stratejik yönetim süreci üzerine etkileri de incelenmiş ve ortak bu süreçte misyon, vizyon ve amaçlara olan katkısı araştırılmıştır (Dooley, 1999:s.389-402). Stratejik planlama ve yönetim süreçlerinde her kademedeki çalışanın çekinmeksizin her türlü öneride bulunabilmesi; misyon, vizyon ve stratejik amaçların daha doğru belirlenmesine yol açacaktır.

### **3.5. Dile Getirme Davranışını Engelleyici Unsurlar**

Genel olarak dile getirme davranışını etkileyen unsurlar üç ana grupta toplanabilir. Bu gruplar genellikle engelleyici unsurların kaynağına göre sınıflandırılır. Engellerin kaynağı olarak gösterilen en yaygın faktörler ise işin kendisi, işyerindeki sosyal ilişkiler, örgütün yapısı ve sahip olduğu atmosfer olarak gösterilebilir. Bu üç parçalı tanım aynı zamanda, Tett ve Burnett'in (2003) günlük hayatta çalışanların iş çevresinde üç farklı boyutta (görev seviyesi, sosyal seviye ve örgütsel seviye) etkileşime geçtiklerini açıklayan alan çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir (Tett ve Burnett, 2003: 500-517). Dile getirme davranışlarını etkileyici unsurlar aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1. İş Kaynaklı Unsurlar: İşin mahiyeti, dile getirme davranışlarını etkileyen unsurlardan biridir. Ng ve Feldman'ın çalışmalarında ele aldıkları ve kaynakların korunumu teorisiyle

de bağıntılı bu yaklaşıma göre; yapılan işin çalışanlar üzerinde strese yol açarak verimsizliğe yol açma potansiyeli varsa çalışanlar dile getirme davranışından kaçınırlar (Ng ve Feldman, 2008). Örneğin bir işin özerk olması ve nitelik gerektirmesi istenilen bir durumdur. Bu özelliklere sahip olmayan bir iş sıkıcı, anlamsız ve tam olarak işe yaramama hissi uyandıracaktır. Aynı zamanda, böylesi işler saygı ve statü gibi ‘kaynakları’ yaratamazlar. Bu kaynaklardan mahrum kalan çalışanlar, dile getirme davranışı ile daha fazla enerji/kaynak kaybına uğramayı istemezler. Nitekim Binnewies, Sonnentag ve Mojza’nın (2010) çalışmalarında; hafta boyunca kaybettikleri enerjiyi hafta sonu toparlayamayan çalışanların, işin gerektirdiği zorunlu görevler dışında başka etkileşimlere girmedikleri gösterilmiştir (Binnewies vd., 2010: 418-441).

Özerklik ve nitelik gerektirme haricinde de dile getirme davranışını engelleyen iş kaynaklı bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir: Çalışanın işi ile ilgili genel olarak olumsuz düşünmesi, iş şartlarından duyulan memnuniyetsizlik, ücretin tatminkâr olmaması, terfi imkânlarının yetersizliği vb.

2. Sosyal Unsurlar: Çalışma arkadaşları arasındaki zayıf/kalitesiz ilişkiler, dile getirme davranışlarını olumsuz etkileyen en yaygın sosyal faktörü oluşturmaktadır. İş arkadaşları arasında yakınlık ve güvenin eksik olduğu durumlarda çalışanlar, üstlerinden ve arkadaşlarından daha az destek göreceklarını düşündüklerinden işle ilgili düşüncelerini ve yaşadıkları sorunları dile getirmekten çekinebilirler. Ayrıca amirlerin, ne kadar yapıcı olsa da, en ufak önerileri bile liderlik becerilerine yönelik imalı bir eleştiri olarak algılamaları ve bunun karşılığında misilleme yapmaya kalkışma riski de vardır. Bunun sonucu olarak çalışanlar, fikirlerini kendilerine saklayarak dile getirme davranışından kaçınabilirler (Detert ve Burris, 2007: 869-889).

Dile getirme davranışını engelleyici sosyal unsurlar genel olarak; amirlerle gergin ilişkiler, amirlerin adaletsiz/haksız tutumları, iş arkadaşlarıyla ilişkilerin gergin olması, amirlere karşı memnuniyetsizlik ve iş arkadaşları arasında yaşanan güvensizlik olarak sınıflandırılabilir.

3. Örgütsel Unsurlar: Kaynakların korunumu ilkesine göre örgütsel çevrelerinde gerginlik yaşayan çalışanlar, dile getirme davranışı sergilemekten kaçınabilir. Çünkü hâlihazırda stresli olan işlerini, değişim gerektiren önerilerle daha da stresli hale getirmektense zamanlarını ve enerjilerini var olan sorunlarla başa çıkmaya harcamayı



tercih edebilirler (Burris vd., 2008: 912). Dile getirme davranışını engelleyebilecek örgütsel unsurlara örnek olarak; verilen sözlerin veya beklentilerin yerine getirilmemesi, örgütsel süreçlerin ve/veya süreçlerin sonuçlarının adaletsiz olması, örgüt içi iletişimin ve desteğin yetersiz olması, örgütün dile getirme davranışına yeterince açık olmaması, konuştuğunda karşı saldırı olacak korkusu, örgütten duygusal anlamda kopuş, örgüte karşı sadakatsizlik, kendini örgütsel kimliğin bir parçası olarak görmeme, örgüte karşı güvensizlik gibi durumlar gösterilebilir.



## 4. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER

### 4.1. Etik Liderlik – Dile Getirme Davranışı İlişkisi

“İşgörenlerin önemli örgütsel konularda ne zaman ve neden seslerini yükseltmeyi tercih ettikleriyle ilgilenen birçok araştırma vardır. Dile getirme ve ispiyonculuk üzerine yapılan çalışmalar ve çeşitli kaynaklardan edinilen deneysel bulgular; kişilik ve dürtüler gibi birey düzeyindeki unsurlar ile algılanan örgütsel ve yönetsel destek, örgütsel normlar ve kurumsal normlar gibi örgütsel düzeydeki unsurların bireysel olarak dile getirme davranışı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.” (Huang vd., 2006: 460-461).

Yapılan araştırmalarda çalışan bireylerin, dile getirme davranışı göstermelerinde; özellikle örgüt yapısının, örgütsel kültürün ve liderlik biçiminin etkileyici olduğu ve örgütsel iklimin, sahip olunan ortak değerleri ve fikirleri etkileyerek dile getirme davranışı üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir (Morrison, 2011: 188-189). Liderlerin direktiflerinin uygulanmasında çalışanlar önemli bir rol oynar ve bu nedenle çalışanların değerlerinin de liderlerin inançları ve felsefeleriyle uyumlu olması gerekir. Normatif davranışların otantik bir idolü olarak idealleşen etik liderler; çalışanların değerlerini, inançlarını, tutumlarını ve ahlaki davranışlarını şekillendirerek kendi değerleri ve tutumları ile uyumlu hale getirebilir (Dey, 2022: 2-3). Liderlerin etik tutum ve davranışlarını ifade eden etik liderlik tarzının çalışanların dile getirme davranışlarında olumlu etkisinin olacağı düşünülmektedir. Etik liderin değişime yönelik olumlu tutumlarının ve çalışanların fikirlerini dikkate almalarının, dile getirme davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Milliken, 2003: 188-189). Nitekim konu ile ilgili yapılan çalışmalar bu durumu destekler niteliktedir.

ABD’deki önemli bir finansal kuruluşta 894 çalışan ve onların 222 doğrudan yöneticisinin dâhil olduğu çalışmada etik liderliği hazırlayıcı şartları ve sonuçları incelemiştir. Liderlik özelliklerinden uzlaşmacılık ve dürüstlük, raporlarda etik liderlik puanlarını artı yönde etkilerken nevroz bu puanlamaları etkilememiştir. Doğrudan yöneticilerin değerlendirmelerine göre etik liderliğin, dile getirme davranışını etkilediği bulguna ulaşılmıştır (Walumbwa & Schaubroeck 2009).

Chen ve Hou, (2015), Tayvan’da Ar-Ge kuruluşlarında çalışan 291 kişi ve 58 çalışma grubu üzerinde yaptıkları bir araştırmada, etik liderliğin dile getirme davranışı ve

yaratıcılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmada ayrıca inovasyon ilkiminin bu parametreler üzerine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma sonuçları, etik liderliğin dile getirme davranışı ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bunun yanısıra yaratıcılık ile dile getirme davranışı arasında da pozitif yönde dolaylı bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Ayrıca inovasyon ikliminin etik liderliğin yaratıcılık üzerine etkisinde aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur (Chen ve Hou, 2015: 1-13).

Nazir vd. (2020), etik liderliğin dile getirme davranışı ve yaratıcılık üzerine etkilerini inceledikleri bir araştırmada; etik liderliğin dile getirme davranışını ve yaratıcılığı artırdığını, etik liderliğin dile getirme davranışının ve yaratıcılığın olumlu yönde gelişmesine aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Aynı çalışma yaratıcılık ve dile getirme davranışı arasında da pozitif bir ilişki olduğunu, yani yaratıcılığın dile getirme davranışını artırdığını göstermiştir.

#### **4.2. Etik Liderlik – Etik İklim İlişkisi**

Etik liderlerin gösterdiği rol modelleri, güven inşa ederek kuruluşun etik iklimini etkilemektedir (Dey, 2022: 2). Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından yapılan bir çalışmada etik liderlik ile yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları, etik liderliğin bilişsel güven üzerinde direkt etkiye sahip olduğunu göstermiştir ki güven ortamı etik iklimin sonuçlarından birisidir.

Saylı ve Kızıldağ (2007) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise işletmelerin etik değerlere sahip olması, iç ve dış çevre ilişkilerinin sağlıklı şekilde yürümesi açısından çok önemli bir rol üstlenmekte ve paydaşlar arasında güven ilişkisi tesis etmektedir. İşletmelerde ve diğer kurumlarda karar verme süreçlerinin doğru işletilmesinde rehberlik işlevi üstlenen “Yönetmelik Etik”; aynı zamanda yönetimde eşitlik, adalet ve liyakat gibi ilke ve değerlerin uygulanmasını da sağlamaktadır (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 231-251).

Bir örgütün etik davranışlar hususundaki duyarlılığı, o örgütün sahip olduğu kurumsal kültürden beslenir. Bu yüzden örgütlerde etik ilke ve değerler farkındalığı ile örgütün kurumsal kültürü arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bir örgüt kültürünün ana bileşenleri olan davranışların, sembollerin, değerlerin, inançların ve varsayımların tamamı; kazanıma dönüştürülmüş etik şifreler içerir (Brown vd., 2005: 695). Söz gelimi insanlara saygı gösterme, kurumda argo konuşmama, yüksek sesle konuşmaktan kaçınma gibi eylemlerin etik bir boyutu vardır. Başarılı bir lider etik liderliğin yanı sıra, en önemli

liderlik türlerinden biri olan kültürel liderlik rolünü de üstlenerek yönettiği işyerinde doğru davranış kodları geliştirebilir ve bu kodlardan beslenen güçlü bir kurumsal kültür oluşturabilir.

Örgütsel yapılarda etik liderlik ile etik iklim arasında yakın ve pozitif bir ilişki vardır. Üstlenilen görevler, çalışanları duygusal ve fiziksel açıdan ne kadar zorlayıcı olursa olsun, liderin oluşturacağı motive edici iklim, etik kodlar ve empati duygusu sayesinde üstesinden gelinebilir hale gelir. Aynı motivasyon çalışanlar aracılığıyla müşteri hoşnutluğuna da yansımaktır. Dolayısıyla hizmet iklimini yaratan, hem çalışanların hem de müşterilerin hoşnut olmasını sağlayan; liderin etik tutum ve davranışlarıdır.

“90 şirketi kapsayan bir araştırmada; CEO’ların kendilerine doğrudan bağlı kişiler arasında yarattıkları iklim, örgütün tamamındaki iş performansının habercisi olarak belirlenmiştir. Örneklemin %75’inde yüksek karlı büyüyen şirketlerle düşük karlı küçülen şirketleri birbirinden ayırt eden tek etkenin iklim olduğu belirtilmiştir. İşten alınan sonuçları iklim belirliyorsa, bu durumda, bu iklimi yaratan ana unsur nedir sorusu gündeme gelmektedir. Çalışanların yaklaşık %50 ile %70’ine göre bu iklimin oluşmasında etkili olan ana unsur lider ve liderlik tarzıdır.” (Kelner vd., 1996: 104). Kısacası liderin, çalışanların iyi iş çıkarma yeteneğini doğrudan etkilediğini ve diğer faktörlere göre performans üzerinde çok daha fazla belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Demirtaş (2013) tarafından etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen ve havacılık sektörünün önemli lojistik merkezlerinden 3 (üç) adet işletmede orta düzey, alt düzey ve diğer işgörenlerin katıldığı bir alan araştırmasında; etik iklim ile etik liderlik tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca aynı araştırmada etik liderlik davranışlarının kanun ve kodlar, bağımsızlık, verimlilik/kâr ve başkalarının iyiliğini isteme gibi etik iklim alt boyutlarını da olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bandura'nın (1986) sosyal öğrenme teorisinin ilkelerine dayanarak, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları rol modellerin tutum ve davranışlarını örnek alarak öğrendikleri varsayılmaktadır. Ne zaman liderler etik kurallara, kurallara ve yasalara uyarlar; ardından takipçileri de heyecanla benzer şekilde davranırlar. Meşru bir etik davranış modeli olarak

etik lider; etik kurallar geliştirir, çalışanların etik olmayan davranışlarını cezalandırır, etik olanları ise ödüllendirir ve kurumsal bir etik iklim yaratan canlı bir besteci olarak hizmet eder. Yukarıda verilen örneklerde de görüldüğü gibi çağdaş ampirik kanıtlar, liderlerin etik davranışlarının çalışanların etik iklimini olumlu yönde şekillendirdiğini defalarca göstermiştir (Dey, 2022:3).

#### **4.3. Etik İklim-Dile Getirme Davranışı İlişkisi**

Günümüzde örgütsel yapılar artık sadece ürettikleri ürün ve hizmetlerle değil aynı zamanda etik iklim, etik değerler ve sosyal sorumluluk bilinci açısından da tanımlanmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz şartlarında ayakta kalmak isteyen örgütsel yapılar bunu başarabilmek için hem toplum ve çalışanlar hem de tedarikçiler ve tüketiciler gibi birçok paydaş grubuna karşı bazı sorumlulukları yerine getirmek zorundadırlar. Bu sorumlulukların başında ise etik bir iklimin oluşturulması ve bu iklimin gerektirdiği etik değerlerin belirlenmesi gelmektedir.

Bir kurumun, işletmenin ya da benzer örgütsel yapıların belirli etik ilke ve değerlere göre çalışıyor olmasının en çok olumlu etkileyeceği unsurlardan biri de dile getirme davranışları olmaktadır. Etik iklimin hâkim olduğu bir örgütte çalışanlar; şikâyetlerini, rahatsızlıklarını, öneri ve fikirlerini serbestçe paylaşabilir ve bu durum örgütün gerekli tedbirleri alarak daha verimli çalışmasına yol açabilir.

İnsan kaynağının niteliği; örgütsel başarı için kritik faktörler olan yaratıcılık, yenilik, öğrenme ve değişimin en önemli kaynağı olarak kabul edilmektedir. Ancak etik bir iklime sahip olmayan kurumlardaki çoğu çalışanlar başlarına iş açmak korkusuyla, sorun ve sıkıntılar karşısında sessiz kalmayı ve düşüncelerini dile getirmemeyi tercih edebilirler. Bir örgütün üyelerinin çoğunluğu, sorunlar hakkında sessizliği seçtiklerinde, örgütsel sessizlik olarak tanımlan sessizliğin, kolektif bir davranış halini alacağını ileri sürmüşlerdir. Örgütsel sessizlik; geri beslemeyi, alternatif görüşleri ve doğru bilgiyi engelleyerek örgütün ihtiyaç duyduğu değişim ve karar alma süreçleri üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir (Morrison ve Miliken, 2000:188-189; Çiçek, 2016). Öte yandan, çalışanların düşüncelerini ve etik değerleri önemseyen örgütlerde, sessizliğin sesliliğe dönüştüğü ve bu durumun işgörenlerin motivasyonunu ve örgütsel performansı yükselttiği bildirilmiştir (Fatıma vd. 2015: 695-698)

Duan (2017) tarafından yapılan başka bir çalışma, çalışanların düşüncelerini dile getirebilecekleri ve değer görecekları bir örgüt kültürünün, çalışanların geliştirici fikirler üretme, sorumluluk alma ve dile getirme davranışları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Wilkinson vd. (2004) yaptıkları bir çalışmada, dile getirme davranışlarıyla ilgili; düşünce, iletişim ve fikirlerin değişim aracı olarak görülmesi, örgüt içinde temsilde bir araç olması, dikey sorun çözümünde bir yöntem olarak görülmesi, kurumsal bağlılığın bir kriteri olarak görülmesi, örgüt içinde yaşanan sorunların gündem edilmesinde bir araç olarak kabul edilmesi gibi özellikleri örgütsel iklim ortamını tanımlayan unsurlar olarak kabul etmişlerdir.

Soyalın ve Karabey (2020), örgütsel etik iklim ile psikolojik güvenlik ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkileri ele aldıkları bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada örgütsel etik iklimin psikolojik güvenlik aracılığıyla dile getirme davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Siirt ilinde çalışan 409 sağlık çalışanından anket yoluyla toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgulara göre örgütsel etik iklimin, çalışanların psikolojik güvenlik algısını ve dile getirme davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Analizler sonucunda ayrıca, etik iklimin dile getirme davranışı üzerine etkisinde psikolojik güvenlik değişkeninin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. (Soyalın ve Karabey, 2020: 875-889).

## 5. YÖNTEM

Bu bölümde; etik liderlik davranışlarının çalışanların dile getirme davranışları üzerinde olan etkisinde, algılanan etik iklimin ve boyutlarının aracı değişken rolüne yönelik Malatya OSB’de yer alan fabrika çalışanlarından elde edilmiş veriler sonucu ulaşılan bulgular sunulacaktır.

Yapılan araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırları, araştırmanın evren ve örnekleme, model ve hipotezlerin yanı sıra araştırmada elde edilen verilerin analizi ve değerlendirme neticelerine de bu bölümde değinilmiştir.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için etik ilkelerle hareket etmesi gerekir. Bu olgu; işletmeler, gerek ithalat-ihracat gerek doğrudan yatırım ya da şube açma yoluyla olsun uluslararası arenaya çıktıkları zaman daha bir önem kazanmaktadır. Böyle bir işletme uluslararası arenada sosyal sorumluluğunu yerine getiren, güvenilir dolayısıyla kurum imajı yüksek bir işletme haline gelir. Bireysel ve kurumsal anlamda topluma, ülkeye ve çevreye karşı sorumluluklarımızın etik bir arka planı vardır. Bu etik altyapının örgüt üyelerine benimsetilmesi ve sürdürülür halde tutulması lider ya da yöneticinin, etik liderlik rolünü hakkıyla yerine getirebilmesiyle yakından ilgilidir. Etik ilke ve değerleri önemseyen bir yönetici olarak örgüt lideri, toplumsal sorumluluk bilincinin gelişebileceği uygun bir ortamı ve atmosferi hazırlamalıdır. Böyle bir atmosferin, çalışanların çeşitli davranışlarını etkileyebileceği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Bandura ve Walters (1977) ile Brown vd. (2005) tarafından yapılan çalışmalarla paralellik gösterecek şekilde; sosyal öğrenme perspektifi açısından birer rol model olan etik liderlerin çalışanları tarafından taklit edildiği (Bandura, 1986), liderlerin örgütü ve örgüt iklimini etkilediği, motive ettiği ve etik olmayan davranışlara karşı harekete geçmeleri noktasında etkilediği tespit edilmiştir (Walumbwa, 2020: 11-12). Sonuç olarak çalışanlar için birer rol model olan ve örgüt iklimini doğrudan etkileyen etik liderlerin çalışanlarıyla ilişkileri, çalışanların eylemlerini buna göre seçmeleri konusunda etkilidir.

Çalışanlarını önemseyen, adil ve düşünceli etik liderler; onların güvenini ve sadakatini kazanabilir. Buna karşılık, çalışanlar proaktif olarak yapıcı fikirler ve öneriler sunarak liderlerini ödüllendirmeye istekli hale gelir (Avey vd., 2012: 107).

Bu bağlamda “*örgütsel işleyişi geliştirmek amacıyla işle ilgili konularda düşüncelerin, önerilerin, endişelerin veya görüşlerin isteğe bağlı olarak iletilmesi*” şeklinde tanımlanan “dile getirme davranışı” bağlamında fazladan bir rol davranışı olarak, sesini duyurmak, çalışanların organizasyonun çıkarları için yaptığı cesur bir seçimdir. Bununla birlikte, dile getirme, yardım etme davranışı gibi diğer ekstra rol davranış biçimlerine kıyasla doğası gereği zorlayıcıdır. Çalışan dile getirme davranışı çalışanların örgütsel prosedürlerdeki kusurları ve liderlerin veya çalışanların hatalarını veya hatalarını belirtmeleri anlamına gelmektedir; bu, liderler açısından sorumsuzluk ve çalışanlar açısından görev ihmali anlamına gelebilir. Bu nedenle, liderleri veya meslektaşlarını utandırabilip ve vokal çalışanlarla olan kişiler arası ilişkilerine zarar verebileceği zorlayıcı sonuçlarından dolayı, dile getirme davranışının öncülleri karmaşıktır ve dile getirme yapıp yapmamaya karar verirken hassas bir sonuç dengesi içerdiği bilinmektedir. (Li ve Tangirala, 2021: 614-642).

Dolayısıyla çalışanların dile getirme davranışını ortaya koyarken nelerin öncül olduğu ve ne tür hassas dengeleri düşündüklerine yönelik zihinsel ve davranışsal unsurların geçmiş yapılan araştırmalarla yeterince aydınlanmadığı düşünülmektedir. Bu çalışmayla bu belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına katkı sunulacağı düşünülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmanın amacı etik liderlik davranışlarının, etik iklim ve çalışanların dile getirme davranışları arasındaki ilişkileri irdelemek; etik liderlik davranışlarının çalışanların dile getirme davranışları ile olan ilişkisinde etik iklimin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Böylelikle dile getirme davranışında öncül olabilecek iki önemli tutum ve davranışın rollerini açık bir şekilde görünür hale getirmektir.

## **5.2. Araştırmanın Sınırları**

Kısıtlar, hemen hemen tüm araştırmaların kaçınılmaz öğeleridir. Söz konusu araştırmamızda örneklemimiz, maliyet, zaman vb. unsurlar sebebiyle Malatya OSB’de faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarıyla kısıtlıdır. Bu hal, sonuçların diğer işletme ve işgörenlere genellenebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bundan sonraki araştırmalarda; farklı



sektör, şehir veya organizasyonların konu edilmeleri konu ile ilgili sonuçların genellenebilmesi bakımından daha faydalı olabilir. Bunların yanı sıra, veriler şahsi fikirleri yansıttığı için sonuçlar değerlendirmeye tabii tutulurken, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenilirlik etkisi sınırlılıkları ile araştırmanın kesitsel veri kullanılarak gerçekleştirilmesinin dikkate alınması gerekmektedir.

### **5.3.Evren ve Örneklem**

Veriler, Malatya Organize Sanayi Bölgesinde, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası faaliyette bulunan (ithalat-ihracat, dış ülkede üretim/satış) işletme çalışanlarının tümü hedef alınmıştır. Ancak verilerin toplanmasında kullanılan ankete katılım gönüllülük esasına göre yapılmış ve dört yüz kişiden veri toplanmıştır.

### **5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tümü Türkiye ‘yapılmış birçok araştırmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuş ölçeklerdir.

**Etik Liderlik Ölçeği**, Brown, Treviño ve Harrison tarafından geliştirilen ölçek Demirtaş (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur ve 5’li Likert Ölçeği’ne uygun olarak hazırlanmıştır. Ölçekte ‘Kesinlikle Katılmıyorum’(1), ‘Katılmıyorum’(2), ‘Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum’(3), ‘Katılıyorum’(4) ve ‘Kesinlikle Katılıyorum’(5) ifadeleri yer almaktadır. Ölçek cetvelinde “Yöneticiler, kendi kişisel yaşamlarında da etik davranırlar.” tarzında sorular bulunmaktadır. Çalışmada sözü edilen ölçeğin Cronbach’s Alfa değeri 0.911 dir.

**Etik İklim Ölçeği**, Victor ve Cullen tarafından geliştirilen ölçek Demirtaş (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur ve 5’li Likert Ölçeği’ne uygun olarak hazırlanmıştır. Ölçekte ‘Kesinlikle Katılmıyorum’(1), ‘Katılmıyorum’(2), ‘Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum’(3), ‘Katılıyorum’(4) ve ‘Kesinlikle Katılıyorum’(5) ifadeleri yer almaktadır. Ölçek cetvelinde “Bu işyerinde çalışanların temel gayesi, başkaları için en iyi olanı düşündürmektir.” tarzında sorular bulunmaktadır. Çalışmada sözü edilen ölçeğin Cronbach’s Alfa değeri 0.893 tür.

**Dile Getirme Davranışı Ölçeği**, LePine ve Van Dyne (1998, s. 860)'ın geliştirmiş olduğu “Dile Getirme Davranışı Ölçeği” Çavmak ve Demirtaş (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulan ölçek 5'li Likert Ölçeği'ne uygun olarak hazırlanmıştır. Ölçekte ‘Kesinlikle Katılmıyorum’(1), ‘Katılmıyorum’(2), ‘Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum’(3), ‘Katılıyorum’(4) ve ‘Kesinlikle Katılıyorum’(5) ifadeleri yer almaktadır. Ölçek cetvelinde “Çalışanlar, ilgili konu kapsamında alakalı fikirler beyan ederler.” tarzında sorular bulunmaktadır. Çalışmada sözü edilen ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0.893 tür.

### **5.5. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmanın uygulama bölümünde gerekli verilerin toplanması için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formları araştırmacı tarafından, uygulama yapılacak kurumlara gidilerek uygulanmıştır. Uygulama yapılacak işletmelerin uluslararası faaliyette (ithalat-ihracat veya yurt dışında üretim satış gibi faaliyetler yapıyor olması) bulunuyor olmasına dikkat edilmiştir. Bu şekilde belirlenen işletmelerin tüm çalışanlarına anket uygulanması hedeflenmiş ancak verilerin toplanmasında gönüllük esas alınmıştır. Anket verilerinin toplanmasında bire bir iletişim sağlanarak formunun doldurulması gerçekleştirilmiştir. Bire bir görüşme; her ne kadar kaynak ve zaman açısından aleyhte bir durum olsa da başka yöntemlerle kıyaslandığında örnek denetimi, veri toplanan çevrenin denetlebilmesi, veri toplama esnekliği gibi açılardan daha yüksek düzeyde veri analizini mümkün kılmaktadır (Nakip, 2003: 93).

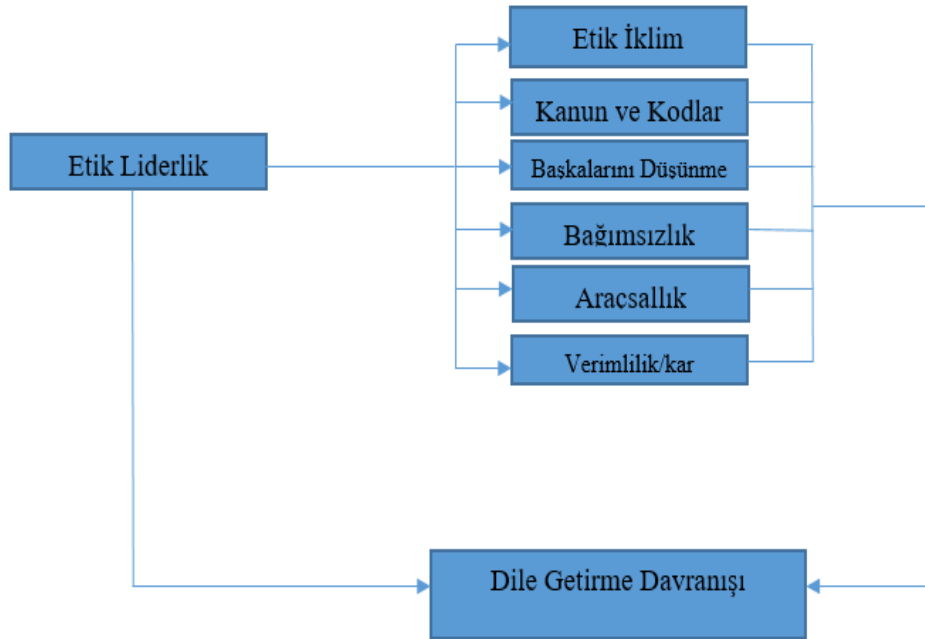
Veriler SPSS 21 paket programıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizlerini açıklamada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama deseni ve nedensel tarama deseni kullanılmıştır. İlişkisel desende iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılır. İki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin derecesi nasıldır? Veya incelenen bir olgunun (örneğin etik liderlik) düzeyi belirli değişkenler (cinsiyet) açısından karşılaştırıldığında anlamlı farklılaşmalar var mıdır? Bir başka soru: Etik liderlik ile dile getirme davranışı arasında bir ilişki var mıdır? Gibi sorular ilişkisel tarama desenleriyle çözümlenebilir niteliktedir. Tüm bu sorular ilişkisel tarama desenleri içerisinde ilişkisel (örn: korelasyon analizi) veya karşılaştırma analizleri (örn: bağımsız gruplar arası t testi, varyans analizi) ile araştırılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 109).

Nedensel araştırma deseninde bir ya da daha çok bağımlı değişken üzerine etki eden bağımsız değişken ya da değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı tarama araştırmaları nedensel tarama araştırması olarak adlandırılır. Böylesi araştırmalarda genellikle, bir bağımlı değişkeni tahmin eden/yordayan öncül değişkenler, bir değişkenin muhtemel sonuçları/ardılları yahut bunların her ikisi incelenmeye çalışılır. “Bu tür araştırmalarda iki değişken arasındaki aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) etkiler de araştırılabilmektedir.” (Gürbüz ve Şahin, 2016: 110).

### 5.6. Araştırmaya ait Model ve Hipotezler

Araştırmanın amacı Malatya ilinde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı üzerindeki etkisini kanıtlamak ve bu süreçte etik iklimin üstlendiği aracı rolü saptamaktır. Bu kapsamda oluşturulan modelde; araştırmanın bağımsız değişkeni etik liderlik davranışları, aracı değişkeni etik iklim, bağımlı değişkeni de dile getirme davranışı olarak belirlenmiştir. Etik iklim değişkeni için yapılan faktör analizinde beş ayrı boyut tespit edilmiş ve hipotezler bu faktörleri dâhil edecek şekilde kurulmuştur. Araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 5. 1. Araştırmanın modeli**



**H1:** Etik Liderlik Davranışları Dile Getirme Davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

**H2:** Etik Liderlik Davranışları Etik İklimi pozitif olarak etkilemektedir.

**H2a:** Etik liderlik Davranışları Etik iklimin Kanun ve Kodlar alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H2b:** Etik liderlik Davranışları Etik iklimin Başkalarını Düşünme alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H2c:** Etik liderlik Davranışları Etik iklimin Bağımsızlık alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H2d:** Etik liderlik Davranışları Etik iklimin Araçsallık alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H2e:** Etik liderlik Davranışları Etik iklimin Verimlilik/Kar alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H3:** Etik İklimin Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3a:** Etik İklimin Kanun ve Kodlar alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3b:** Etik İklimin Başkalarını Düşünme alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3c:** Etik İklimin Bağımsızlık alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3d:** Etik İklimin Araçsallık alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3e:** Etik İklimin Verimlilik/Kar alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H4:** Etik İklim, Etik Liderlik Davranışları ve Dile Getirme Davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.

**H4a:** Etik iklimin Kanun ve Kodlar alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.

**H4b:** Etik iklimin Başkalarını Düşünme alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.

**H4c:** Etik iklimin Bağımsızlık alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.

**H4d:** Etik iklimin Araçsallık alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.

**H4e:** Etik iklimin Verimlilik/Kar alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.

## 5.7.Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan 400 kişi ile yapılan anket sonucunda elde edilen bulgular tablo haline getirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

### 5.7.1. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 5. 2. Sosyodemografik Değişkenler İçin Sayı ve Yüzde Dağılımının İncelenmesi**

Değişkenler		Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	295	73,8
	Erkek	105	26,3
Medeni Durum	Evli	239	59,8
	Bekâr	161	40,3
Yaş	25 yaş ve altı	74	18,5
	26- 35 yaş arası	165	41,3
	36- 45 yaş arası	125	31,3
	46- 55 yaş arası	36	9,0
Eğitim Durumu	İlkokul	57	14,3
	Lise	136	34,0
	Meslek Yüksekokulu	61	15,3
	Fakülte ve dengi okul	146	36,5
Gelir Durumu	1500- 2000 TL arası	41	10,3
	2000- 2500 TL arası	181	45,3

	2500- 3000 TL arası	90	22,5
	3000 TL ve üzeri	88	22,0
Bu İş Yerinde Çalışma Yılıınız	1 yıldan az	98	24,5
	1-3 yıl arası	143	35,8
	4- 6 yıl arası	68	17,0
	7- 9 yıl arası	35	8,8
	10 yıl ve üzeri	56	14,0

Çalışmaya 295 kadın (%73,8) ve 105 erkek (%26,3) olmak üzere toplam 400 kişi katılmıştır. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, evli olan 239 kişi (%59,8) ve bekâr olan 161 kişi (%40,3) olduğu bulunmuştur. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, 25 yaş altı 74 kişi (%18,5), 26-35 yaş arası 165 kişi (%41,3),36-45 yaş arası 125 kişi (%31,3) ve 46-55 yaş arası 36 kişi (%9,0) olduğu bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, ilkokul mezunu 57 kişi (%14,3), lise mezunu 136 kişi (%34,0), meslek yüksekokul mezunu 61 kişi (%15,3) ve fakülte ve dengi okul mezun 146 kişi (%36,5) olduğu bulunmuştur. Katılımcıların gelir durumu incelendiğinde, 1500-2000 TL arası gelire sahip 41 kişi (%10,3), 2000-2500 TL arası gelire sahip 181 kişi (%45,3), 2500-3000 TL arası gelire sahip 90 kişi (%22,5) ve 3000 TL ve üzeri gelire sahip 88 kişi (%22,0) olduğu bulunmuştur. Katılımcıların iş yerinde çalışma yılı incelendiğinde, 1 yıldan az olan 98 kişi (%24,5), 1-3 yıl arası 143 kişi (%35,8), 4-6 yıl arası 68 kişi (%17,0), 7-9 yıl arası 35 kişi (%8,8) ve 10 yıl ve üzeri 56 kişi (%14,0) olduğu bulunmuştur.

### 5.7.2.Verilerin düzenlenmesi ve tanımlayıcı istatistikler

Bu bölümde hipotezler test edilmeden; veriler analize hazırlanmak üzere işlemlerden geçirilmiş, arkasından analizler yapılarak verilerin genel durumunu görebilmek için basıklık ve çarpıklık, frekans, standart sapma, ortalama değerleri incelenmiş sonrasında ise tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler sayesinde verilerin yığılma noktaları, yapıları ve şekilleri görülebilmektedir. İstatistiksel analizlerde genellikle verilerin normal ya da normale yakın dağılması istenir. Verilerin normalden uzak dağılım sergilemesi analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına neden olabilir (Weinberg ve Abramowitz, 2002). Bu sebeple verilerin dağılımlarının incelenmesine öncelik verilmiştir. Anketteki ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak anlaşılabilir. Çarpıklık, dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını ifade eder ve normal dağılan verilerde bu katsayı sıfırdır. Çarpıklığın pozitif olm ası küçük değerlerin fazla olduğunu, negatif olması ise büyük değerlerin fazla olduğuna işaret eder. Nakip (2003) çarpıklık

katsayısının +2 ile -2 değerleri arasında olmasının normal kabul edildiğini belirtmiştir. Basıklık ise normal dağılım eğrisinin ne kadar dik veya basık olduğunu ifade eden değere verilen addır. Basıklık da çarpıklık gibi normal bir dağılımda sıfır ile belirtilir, basıklığın pozitif olması normalden daha dik bir dağılımı, negatif olması ise normalden daha düz bir dağılıma işaret eder. Yine çarpıklık gibi basıklık değeri de +2 ile -2 değerleri arasında olduğunda normal kabul edilir. Anket formundaki ifadelerin standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5. 3. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu**

Ölçekler	Ort	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Etik Liderlik	3,82	0,78	-0,74	0,17
Etik İklim	3,63	0,54	-0,64	1,81
Kanun ve Kodlar	3,64	0,75	-0,38	0,12
Başkalarının Düşünme	3,99	0,70	-0,84	0,93
Bağımsızlık	3,56	0,86	-0,54	-0,04
Araçsallık	3,42	0,82	-0,40	-0,19
Verimlilik-Kar	3,08	0,81	-0,05	-0,23
Dile Getirme Davranışı	3,38	0,84	-0,30	0,19

**Tablo 5. 4. Kullanılan Ölçekler İçin İç Tutarlılık Güvenirlik Katsayıları**

Ölçek	K	Cronbach Alfa
Etik Liderlik	10	0,911
Etik İklim	26	0,893
Dile Getirme Davranışı	6	0,844

Etik Liderliğin Cronbach alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı, 0,911 olarak hesaplanmıştır.

Etik İklimin Cronbach alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı, 0,893 olarak hesaplanmıştır.

Dile Getirme Davranışının Cronbach alfa iç tutarlılık güvenirlilik katsayısı, 0,844 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5. 5. Cinsiyet Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışının Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	sd	P
Etik Liderlik	Kadın	295	37,352	8,302	-2,360	398	0,019*
	Erkek	105	39,495	7,037			
Etik İklim	Kadın	295	92,420	15,847	1,109	398	0,268
	Erkek	105	94,333	13,097			
Dile Getirme Davranışı	Kadın	295	21,630	4,532	-0,810	398	0,418
	Erkek	105	22,057	4,912			

\*p<0,05

Cinsiyet değişkeni için katılımcıların Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışının puan ortalamaları arasındaki farklılık Bağımsız Örnek t-Testi incelemesine tabi tutulmuştur.

Kadınların ve erkeklerin Etik Liderliğin puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark vardır;  $t(398) = -2,360$ ;  $p < 0,05$ . Erkeklerin Etik Liderlik puan ortalamaları, kadınların Etik Liderlik puan ortalamalarından daha yüksektir. Dolayısıyla erkekler Etik Liderlik puanından daha fazla puan elde etmiştir.

Kadın ve erkek katılımcıların Etik İklimin puan ortalamaları arasında istatistiki olarak yönden bir farklılık yoktur;  $t(398) = 1,109$ ;  $p > 0,05$ .

Kadın ve erkek katılımcıların Dile Getirme Davranışının puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir farklılık yoktur;  $t(398) = -0,810$ ;  $p > 0,05$ .



**Tablo 5. 6. Medeni Durum Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışının Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Ölçekler	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	T	sd	P
Etik Liderlik	Evli	239	37,2803	8,38471	-1,931	398	0,044*
	Bekâr	161	38,8571	7,41608			
Etik İklim	Evli	239	92,2845	15,93430	-1,024	398	0,306
	Bekâr	161	93,8696	13,98353			
Dile Getirme Davranışı	Evli	239	21,3598	4,71768	-2,020	398	0,044*
	Bekâr	161	22,3106	4,45847			

\*p<0,05

Medeni durum değişkeni için katılımcıların Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışının puan ortalamaları arasındaki farklılık Bağımsız Örnek t-Testi incelemesine tabii tutulmuştur.

Evlilerin ve bekârların Etik Liderlik puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark vardır;  $t(398) = -1,931$ ;  $p < 0,05$ . Bekâr katılımcıların Etik Liderlik puan ortalamaları, evli katılımcıların Etik Liderlik puan ortalamalarından daha yüksektir. Buna göre bekâr katılımcılar Etik Liderlik puanından daha fazla puan elde etmiştir.

Evli ve bekâr katılımcıların Etik İklim puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark yoktur;  $t(398) = -1,024$ ;  $p > 0,05$ .

Evlilerin ve bekârların Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir farklılık vardır;  $t(398) = -2,020$ ;  $p < 0,05$ . Bekâr katılımcıların Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları, evli katılımcıların Dile Getirme Davranışı puan ortalamalarından daha yüksektir. Buna göre bekâr katılımcılar Dile Getirme Davranışı puanından daha fazla puan elde etmiştir.

**Tablo 5. 7. Yaş Grupları için Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Ölçek	Yaş Grupları	N	$\bar{x}$	ss	F	sd	p
Etik Liderlik	25 yaş ve altı	74	39,1486	7,18957	0,998	3,396	0,394
	26- 35 yaş arası	165	37,8121	8,59707			
	36- 45 yaş arası	125	37,7360	7,74091			
	46- 55 yaş arası	36	36,4722	8,02313			
Etik İklim	25 yaş ve altı	74	94,5270	15,06081	0,461	3,396	0,710
	26- 35 yaş arası	165	92,5879	15,81987			
	36- 45 yaş arası	125	92,9200	14,71208			
	46- 55 yaş arası	36	91,1667	14,33776			
Dile Getirme Davranışı	25 yaş ve altı	74	22,5811	4,31629	1,728	3,396	0,161
	26- 35 yaş arası	165	21,8606	4,90010			
	36- 45 yaş arası	125	21,4000	4,30304			
	46- 55 yaş arası	36	20,6667	4,95696			

\*p<0,05

Yaş grupları değişkeni için katılımcıların Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları arasındaki farklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelemesine tabi tutulmuştur.

Yaş grupları arasında Etik Liderliğin puan ortalamaları gözlemlendiğinde istatistiki yönden anlamlı bir farka rastlanmamıştır;  $F(3,396)= 0,998;p>0,05$ .

Yaş grupları arasında Etik İklim puan ortalamaları gözlemlendiğinde istatistiki yönden anlamlı bir farka rastlanmamıştır;  $F(3,396)= 0,461;p>0,05$ .

Yaş grupları arasında Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları gözlemlendiğinde istatistiki yönden anlamlı bir farka rastlanmamıştır;  $F(3,396)= 1,728;p>0,05$ .

**Tablo 5. 8. Eğitim Durumu Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Ölçek	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	sd	p
Etik Liderlik	İlkokul	57	36,5965	8,72161	0,745	3,396	0,526
	Lise	136	38,2206	8,39285			
	Meslek Yüksekokulu	61	38,6393	8,06852			
	Fakülte ve dengi okul	146	37,8425	7,40521			
Etik İklim	İlkokul	57	92,2456	18,77620	1,050	3,396	0,370
	Lise	136	94,3235	16,80868			
	Meslek Yüksekokulu	61	94,1148	14,89082			
	Fakülte ve dengi okul	146	91,3836	11,75688			
Dile Getirme Davranışı	İlkokul	57	22,3684	4,83526	0,528	3,396	0,663
	Lise	136	21,5515	5,10457			
	Meslek Yüksekokulu	61	21,9672	4,33577			
	Fakülte ve dengi okul	146	21,5822	4,21452			

\*p<0,05

Eğitim durumu değişkeni için katılımcıların Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları arasındaki farklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelemesine tabi tutulmuştur.

Eğitim durumu gruplarında Etik Liderlik puan ortalamaları gözlemlendiğinde istatistiki yönden anlamlı bir farka rastlanmamıştır;  $F(3,396)= 0,745;p>0,05$ .

Eğitim durumu gruplarında Etik İklim puan ortalamaları gözlemlendiğinde istatistiki yönden anlamlı bir farka rastlanmamıştır;  $F(3,396)= 1,050;p>0,05$ .

Eğitim durumu gruplarında Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları gözlemlendiğinde istatistiki yönden anlamlı bir farka rastlanmamıştır;  $F(3,396)= 0,528;p>0,05$ .

**Tablo 5. 9. Gelir Durumu Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Ölçek	Gelir Durumu	N	$\bar{x}$	ss	F	sd	p
Etik Liderlik	1500-2000 TL arası	41	34,9024	8,96048	3,743	3,396	0,011*
	2000-2500 TL arası	181	39,0497	8,02169			
	2500-3000 TL arası	90	36,8444	7,82378			
	3000 TL ve üzeri	88	38,0795	7,44207			
	1500-2000 TL arası	41	87,0976	20,52414	4,211	3,396	0,006*

Etik İklim	2000-2500 TL arası	181	95,4696	16,34780			
	2500-3000 TL arası	90	91,6889	12,19932			
	3000 TL ve üzeri	88	91,6591	11,20025			
Dile Getirme Davranışı	1500-2000 TL arası	41	20,6098	5,27199	3,794	3,396	0,001*
	2000-2500 TL arası	181	22,5746	4,70593			
	2500-3000 TL arası	90	21,1111	4,67469			
	3000 TL ve üzeri	88	21,2045	3,83918			

\*p<0,05

Gelir durumu değişkeni için katılımcıların Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları arasındaki farklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelemesine tabi tutulmuştur.

Gelir durumu kategorilerinde Etik Liderlik puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark bulunmaktadır;  $F(3,396)= 3,743$ ;  $p<0,05$ . Farklılığın hangi kategoriden doğduğunun tespitine yönelik yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, gelir durumu 2000-2500 TL arası olan kişilerin Etik Liderlik puan ortalaması, gelir durumu 1500-2000 TL arası, 2500-3000 TL arası ve 3000 TL ve üzeri olan kişilerin Etik Liderlik puan ortalamalarından daha yüksektir. Dolayısıyla gelir durumu 2000-2500 TL olan bireyler Etik Liderlik puan ortalamasından daha fazla puan elde etmişlerdir.

Gelir durumu kategorilerinde Etik İklim puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark bulunmaktadır;  $F(3,396)= 4,211$ ;  $p<0,05$ . Farklılığın hangi kategoriden doğduğunun tespitine yönelik yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, gelir durumu 2000-2500 TL arası olan kişilerin Etik İklim puan ortalaması, gelir durumu 1500-2000 TL arası, 2500-3000 TL arası ve 3000 TL ve üzeri olan kişilerin Etik İklim puan ortalamalarından daha yüksektir. Dolayısıyla gelir durumu 2000-2500 TL olan bireyler Etik İklim puan ortalamasından daha fazla puan elde etmişlerdir.

Gelir durumu kategorilerinde Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark bulunmaktadır;  $F(3,396)= 3,794$ ;  $p<0,05$ . Farklılığın hangi kategoriden doğduğunun tespitine yönelik yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, gelir durumu 2000-2500 TL arası olan kişilerin Dile

Getirme Davranışı puan ortalaması, gelir durumu 1500-2000 TL arası, 2500-3000 TL arası ve 3000 TL ve üzeri olan kişilerin Dile Getirme Davranışı puan ortalamalarından daha yüksektir. Dolayısıyla gelir durumu 2000-2500 TL olan bireyler Dile Getirme Davranışı puan ortalamasından daha fazla puan elde etmişlerdir.

**Tablo 5. 10. Çalışma Yılı Değişkeni için Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Ölçek	Bu İş Yerinde Çalışma Yılıınız	N	$\bar{x}$	ss	F	sd	p
Etik Liderlik	1 yıldan az	98	39,9898	7,65155	2,695	4,395	0,031*
	1- 3 yıl arası	143	37,2727	9,17067			
	4- 6 yıl arası	68	37,9118	6,55342			
	7- 9 yıl arası	35	35,6000	6,77452			
	10 yıl ve üzeri	56	37,3750	7,41880			
Etik İklim	1 yıldan az	98	95,1122	15,64153	1,048	4,395	0,382
	1- 3 yıl arası	143	93,0140	16,88235			
	4- 6 yıl arası	68	91,6618	12,86510			
	7- 9 yıl arası	35	89,6571	11,52987			
	10 yıl ve üzeri	56	92,4286	14,25592			
Dile Getirme Davranışı	1 yıldan az	98	22,7245	4,63243	2,254	4,395	0,043*
	1- 3 yıl arası	143	21,6503	4,71626			
	4- 6 yıl arası	68	21,8088	4,09316			
	7- 9 yıl arası	35	20,3429	4,94049			
	10 yıl ve üzeri	56	21,0536	4,63355			

\*p<0,05

Bu iş yerinde çalışma yılınız değişkeni için katılımcıların Etik Liderlik, Etik İklim, Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları arasındaki farklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelemesine tabi tutulmuştur.

Bu iş yerinde çalışma yılı kategorilerinde Etik Liderlik puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark bulunmaktadır;  $F(4,395) = 2,695$ ;  $p < 0,05$ . Farklılığın hangi kategoriden doğduğunun tespitine yönelik yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, bu iş yerinde çalışma yılı 1 yıldan az olan kişilerin Etik Liderlik puan ortalaması, iş yerinde çalışma yılı 1- 3 yıl arası, 4- 6 yıl arası, 7- 9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri olan kişilerin Etik Liderlik puan ortalamalarından daha yüksektir.

Dolayısıyla bu iş yerinde çalışma yılı 1 yıldan az olan bireyler Etik Liderlik puan ortalamasından daha fazla puan elde etmiştir.

Bu iş yerinde çalışma yılı kategorilerine göre Etik İklim puan ortalamaları gözlemlendiğinde istatistiki olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır;  $F(4,395)=1,048;p>0,05$ .

Bu iş yerinde çalışma yılı kategorilerinde Dile Getirme Davranışı puan ortalamaları arasında istatistiki yönden anlamlı bir fark bulunmaktadır;  $F(4,395)=2,254; p<0,05$ . Farklılığın hangi kategoriden doğduğunun tespitine yönelik yapılan yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, bu iş yerinde çalışma yılı 1 yıldan az olan kişilerin Dile Getirme Davranışı puan ortalaması, iş yerinde çalışma yılı 1- 3 yıl arası, 4- 6 yıl arası, 7- 9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri olan kişilerin Dile Getirme Davranışı puan ortalamalarından daha yüksektir. Dolayısıyla bu iş yerinde çalışma yılı 1 yıldan az olan bireyler Dile Getirme Davranışı puan ortalamasından daha fazla puan elde etmiştir.

Aşağıdaki tabloda değişkenlere ilişkin korelasyon analiz sonuçları verilmiştir. Genel olarak pozitif yönlü ilişkilerden söz edilebilse de hipotezlerin değerlendirilmesi aracı regresyon analizlerinden sonra mümkün olacaktır.

**Tablo 5. 11. Değişkenlere ait korelasyon analizi, ortalamalar ve standart sapmalar**

Değişkenler	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
Etik liderlik	3,82	0,78	1							
Etik iklim	3,63	0,54	0,673**	1						
Dile getirme davranışı	3,64	0,75	0,649**	0,636**	1					
Kanun ve kodlar	3,99	0,70	0,753**	0,855**	0,629**	1				
Başkalarını düşünme	3,56	0,86	0,722**	0,768**	0,633**	0,699**	1			
Bağımsızlık	3,42	0,82	0,322**	0,643**	0,425**	0,343**	0,397**	1		
Araçsallık	3,08	0,81	-0,053	0,418**	0,016	0,070	0,033	0,256**	1	

Verimlilik / kar	3,38	0,84	0,180**	0,576**	0,200**	0,263**	0,255**	0,397**	0,456**	1
------------------	------	------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---

\*\* Korelasyon,  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

*Aşağıda çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.*

**Tablo 5. 12. Etik İklimin Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	$\beta$	
1nci adım				$R^2 = ,421$
Bsızd: Etik Liderlik	,375	,022	,649	$F(1,398) = 291,126$
BlıD: Dile Getirme				$P < 0,01$
2nci adım				$R^2 = ,452$
Bsızd: Etik Liderlik	1,272	,070	,673	$F(1,398) = 329,737$
BlıD: Etik İklim				$P < 0,01$
3ncü adım				$R^2 = ,379$
Bsızd: Etik İklim	,188	,012	,636	$F(1,398) = 244,597$
BlıD: Dile Getirme				$P < 0,01$
4üncü adım				$R^2 = ,479$
Bsızd D1: Etik Liderlik	,247	,028	,429	$F(2,397) = 184,215$
Bsızd2: Etik İklim				
BlıD: Dile Getirme	,100	,015	,328	$P < 0,01$

\* $p < 0,01$

Analiz sonuçlarına göre; ilk adım Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.649$ ,  $p < 0.01$ ), ikinci adım Etik Liderliğin Etik İklimi pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.673$ ,  $p < 0.01$ ), üçüncü adım Etik İklimin Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.636$ ,  $p < 0.01$ ) göstermektedir. Etik İklim modele girdiğinde; Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışı üzerindeki etkisi  $\beta=0.649$  ( $p < 0.01$ ) değerinden  $\beta=0.429$ , ( $p < 0.05$ ) değerine gerilemiş ancak istatistiksel yönden anlamlılığını korumuştur. Bu da bize Etik İklimin, Etik Liderlik ile Dile Getirme Davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolünde bulunduğunu anlatmaktadır. Başka bir deyişle etik liderliğin, Etik İklimi artırdığı, onun da kısmen Dile Getirme Davranışına yol açtığı doğrulanmıştır. Yapılan Sobel

testine göre, kısmi aracılık etkisinin istatistiki yönden anlamlı ( $z=11,866$ ,  $p<0.01$ ) olduğu görülmüştür.

**Tablo 5. 13. Etik İklimin Kanun ve Kodlar Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	$\beta$	
1nci adım				$R^2 = ,421$
Bsızd: Etik Liderlik	,622	,036	,649	$F(1,398) = 290,119$
BlıD: Dile Getirme				$P<0.01$
2nci adım				$R^2 = ,567$
Bsızd: Etik Liderlik	,672	,029	,753	$F(1,398) = 521,490$
BlıD: Kanun ve kodlar				$P<0.01$
3ncü adım				$R^2 = ,396$
Bsızd: Kanun ve Kodlar	,675	,042	,629	$F(1,398) = 261,118$
BlıD: Dile Getirme				$P<0.01$
4üncü adım				$R^2 = ,467$
Bsızd D1: Etik Liderlik	,388	,053	,405	$F(2,397) = 174,035$
Bsızd2: Kanun ve Kodlar				
BlıD: Dile Getirme	,348	,060	,324	$P<0.01$

\* $p<0.01$

Analiz sonuçlarına göre; ilk adım Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.649$ ,  $p<0.01$ ), ikinci adım Etik Liderliğin Etik İklim kanun ve kodlar boyutunu pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.753$ ,  $p<0.01$ ), üçüncü adım Etik İklim kanun ve kodlar boyutunun Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.629$ ,  $p<0.01$ ) göstermektedir. Etik İklimin kanun ve kodlar boyutu modele girdiğinde; Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışı üzerindeki etkisi  $\beta=0.649$  ( $p<0.01$ ) değerinden  $\beta=0.405$ , ( $p<0.05$ ) değerine gerilemiş ancak istatistiksel yönden anlamlılığını korumuştur. Bu da bize Etik İklim kanun ve kodlar boyutunun, Etik Liderlik ile Dile Getirme Davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolünde bulunduğunu anlatmaktadır. Başka bir deyişle Etik Liderliğin, Etik İklim kanun ve kodlar boyutunu artırdığı, onun da kısmen Dile Getirme Davranışına yol açtığı doğrulanmıştır. Yapılan Sobel testine göre, kısmi aracılık etkisinin istatistiki yönden anlamlı ( $z=13,206$   $p<0.01$ ) olduğu görülmüştür.



**Tablo 5. 14. Etik İklimin Başkalarını Düşünme Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	$\beta$	
1nci adım				$R^2 = ,422$
Bsızd: Etik Liderlik	,622	,036	,649	$F(1,398) = 290,119$
BlıD: Dile Getirme				$P<0.01$
2nci adım				$R^2 = ,522$
Bsızd: Etik Liderlik	,800	,038	,722	$F(1,398) = 434,125$
BlıD: Başkalarını Düşünme				$P<0.01$
3ncü adım				$R^2 = ,401$
Bsızd: Başkalarını Düşünme	,547	,034	,633	$F(1,398) = 266,173$
BlıD: Dile Getirme				$P<0.01$
4üncü adım				$R^2 = ,478$
Bsızd1: Etik Liderlik	,384	,050	,402	$F(2,397) = 181,685$
Bsızd2: Başkalarını Düşünme				
BlıD: Dile Getirme	,296	,045	,343	$P<0.01$

\* $p<.01$

Analiz sonuçlarına göre; ilk adım Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.649$ ,  $p<0.01$ ), ikinci adım Etik Liderliğin Etik İklimin başkalarını düşünme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.722$ ,  $p<0.01$ ), üçüncü adım Etik İklim başkalarını düşünme boyutunun Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.633$ ,  $p<0.01$ ) göstermektedir. Etik İklimin başkalarını düşünme boyutu modele girdiğinde; Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışı üzerindeki etkisi  $\beta=0.649$  ( $p<0.01$ ) değerinden  $\beta=0.402$ , ( $p<0.05$ ) değerine gerilemiş fakat istatistiksel yönden anlamlılığını korumuştur. Bu da bize Etik İklim başkalarını düşünme boyutunun Etik Liderlik ile Dile Getirme Davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolünde bulunduğunu anlatmaktadır. Başka bir deyişle Etik Liderliğin, Etik İklim başkalarını düşünme boyutunu artırdığı, onun da kısmen Dile Getirme Davranışına yol açtığı doğrulanmıştır. Yapılan Sobel testine göre, kısmi aracılık etkisinin istatistiki yönden anlamlı ( $z=12,783$ ,  $p<0.01$ ) olduğu görülmüştür.

**Tablo 5. 15. Etik İklimin Bağımsızlık Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	$\beta$	
1nci adım				$R^2 = ,422$
Bsızd: Etik Liderlik	,622	,036	,649	$F(1,398) = 290,119$
BlıD: Dile Getirme				$P<0.01$
2nci adım				$R^2 = ,104$
Bsızd: Etik Liderlik	,339	,050	,322	$F(1,394) = 45,721$
BlıD: Bağımsızlık				$P<0.01$
3ncü adım				$R^2 = ,181$
Bsızd: Bağımsızlık	,387	,042	,425	$F(1,394) = 86,884$
BlıD: Dile Getirme				$P<0.01$
4üncü adım	,546	,037	,572	$R^2 = ,473$
Bsızd D1: Etik Liderlik				$F(2,393) = 176,712$
Bsızd2: Bağımsızlık	,219	,035	,241	$P<0.01$
BlıD: Dile Getirme				

\* $p<.01$

Analiz sonuçlarına göre; ilk adım Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.649$ ,  $p<0.01$ ), ikinci adım Etik Liderliğin Etik İklimin bağımsızlık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.322$ ,  $p<0.01$ ), üçüncü adım Etik İklimin bağımsızlık boyutunun Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.425$ ,  $p<0.01$ ) göstermektedir. Etik İklimin bağımsızlık boyutu modele girdiğinde; Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışı üzerindeki etkisi  $\beta=0.649$  ( $p<0.01$ ) değerinden  $\beta=0.572$ , ( $p<0.05$ ) değerine gerilemiş fakat istatistiksel yönden anlamlılığını korumuştur. Bu da bize Etik İklim bağımsızlık boyutunun Etik Liderlik ile Dile Getirme Davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolünde bulunduğunu anlatmaktadır. Başka bir deyişle Etik Liderliğin, Etik İklim bağımsızlık boyutunu artırdığı, onun da kısmen Dile Getirme Davranışına yol açtığı doğrulanmıştır. Yapılan Sobel testine göre, kısmi aracılık etkisinin istatistiki yönden anlamlı ( $z=5,461$ ,  $p<0.01$ ) olduğu görülmüştür.

**Tablo 5. 16. Etik İklimin Araçsallık Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	$\beta$	
1nci adım				$R^2 = ,422$
Bsızd: Etik Liderlik	,622	,036	,649	$F(1,398) = 290,119$
BlıD: Dile Getirme				$P<0.01$
2nci adım				$R^2 = ,003$
Bsızd: Etik Liderlik	-,056	,052	-,053	$F(1,397) = 1,133$
BlıD: Araçsallık				$P>288$
3ncü adım				$R^2 = ,000$
Bsızd: Araçsallık	,014	,046	,016	$F(1,397) = 0,096$
BlıD: Dile Getirme				$P>757$
4üncü adım				$R^2 = ,423$
Bsızd1: Etik Liderlik	,622	,037	,651	$F(2,396) = 144,979$
Bsızd2: Araçsallık	,046	,035	,050	$P<0.01$
BlıD: Dile Getirme				

\* $p<.01$

Regresyon analiz sonuçlarıyla; birinci adımda Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0.65$ ,  $p<0.01$ ) olduğu, ikinci adımda Etik Liderliğin Etik İklimin araçsallık boyutu üzerindeki etkisinin negatif yönde olduğunu ve anlamlı olmadığını görüyoruz ( $\beta=-0.053$ ,  $p>288$ ). Bu kapsamda modelin ikinci basamağı doğrulanamamıştır. Yani Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışı ile ilişkisinde Etik İklimin araçsallık boyutunun aracı olarak etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu sebeple H3d reddedilmiştir.

**Tablo 5. 17. Etik İklimin Verimlilik/Kar Alt Boyutunun Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışı İlişkisinde Aracı Rolü**

	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	$\beta$	
1nci adım				$R^2 = ,422$
Bsızd: Etik Liderlik	,622	,036	,649	$F(1,398) = 290,119$
BlıD: Dile Getirme				$P < 0.01$
2nci adım				$R^2 = ,032$
Bsızd: Etik Liderlik	,192	,053	,180	$F(1,393) = 13,106$
BlıD: Verimlilik/kar				$P < 0.00$
3ncü adım				$R^2 = ,040$
Bsızd: Verimlilik/kar	,179	,044	,200	$F(1,393) = 16,379$
BlıD: Dile Getirme				$P < 0.01$
4üncü adım				$R^2 = ,427$
Bsızd1: Etik Liderlik	,605	,037	,632	$F(2,392) = 146,006$
Bsızd2: Verimlilik/kar	,077	,035	,086	$P < 0.01$
BlıD: Dile Getirme				

\* $p < .01$

Analiz sonuçlarına göre; ilk adım Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.65$ ,  $p < 0.01$ ), ikinci adım Etik Liderliğin Etik İklim verimlilik/kar boyutunu pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.180$ ,  $p < 0.01$ ), üçüncü adımda Etik İklimin verimlilik/kar boyutunun Dile Getirme Davranışını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini ( $\beta=0.200$ ,  $p < 0.01$ ) göstermektedir. Son adımda Etik Liderlik ve Etik İklim verimlilik/kar boyutunun birlikte Dile Getirme Davranışı üzerindeki etkilerine bakılmış; verimlilik/kar boyutunun pozitif yönde ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0.200$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu; Etik Liderliğin, Dile Getirme Davranışı üzerinde yine pozitif yönde ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0.632$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu görülmüştür. Bununla birlikte verimlilik/kar boyutu modele girdiğinde; Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışı üzerindeki etkisi  $\beta=0.649$  ( $p < 0.01$ ) değerinden  $\beta=0.632$ , ( $p < 0.01$ ) değerine gerilemiş fakat istatistiksel yönden anlamlılığını korumuştur. Bu da bize Etik İklimin verimlilik/kar boyutunun Etik Liderlik ile Dile Getirme Davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolünde bulunduğunu anlatmaktadır. Başka bir deyişle Etik Liderliğin, verimlilik/kar boyutunu artırdığı, onun da kısmen Dile Getirme Davranışına yol açtığı doğrulanmıştır. Yapılan Sobel testine göre, kısmi aracılık etkisinin istatistiki yönden anlamlı ( $z=2,705$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçlarına istinaden, kurulan hipotezlerin kabul görmeleri veya reddedilmelerine ilişkin ortaya çıkan tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 5. 18. Hipotez durum tablosu**

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul//Ret Durumu</b>	<b>Açıklama</b>
<b>H1</b>	Kabul	Etik Liderlik Dile Getirme Davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
<b>H2</b>	Kabul	Etik Liderlik Etik İklimi anlamlı ve pozitif yönde olarak etkilemektedir.
<b>H2a</b>	Kabul	Etik liderlik Etik iklimin Kanun ve Kodlar alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.
<b>H2b</b>	Kabul	Etik liderlik Etik iklimin Başkalarını Düşünme alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.
<b>H2c</b>	Kabul	Etik liderlik Etik iklimin Bağımsızlık alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.
<b>H2d</b>	Ret	Etik liderlik Etik iklimin Araçsallık alt boyutunu pozitif olarak <i>etkilememektedir</i> .
<b>H2e</b>	Kabul	Etik liderlik Etik iklimin Verimlilik/Kar alt boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.
<b>H3</b>	Kabul	Etik İklimin Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.
<b>H3a</b>	Kabul	Etik İklim Kanun ve Kodlar alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

<b>H3b</b>	Kabul	Etik İklim Başkalarını Düşünme alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.
<b>H3c</b>	Kabul	Etik İklim Bağımsızlık alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.
<b>H3d</b>	Ret	Etik İklim Araçsallık alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi <i>yoktur</i> .
<b>H3e</b>	Kabul	Etik İklim Verimlilik/Kar alt boyutunun Dile Getirme Davranışı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.
<b>H4</b>	Kabul	Etik İklim, Etik Liderlik ve Dile Getirme Davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.
<b>H4a</b>	Kabul	Etik iklimin Kanun ve Kodlar alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.
<b>H4b</b>	Kabul	Etik iklimin Başkalarını Düşünme alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.
<b>H4c</b>	Kabul	Etik iklimin Bağımsızlık alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.
<b>H4d</b>	Ret	Etik iklimin Araçsallık alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role <i>sahip değildir</i> .
<b>H4e</b>	Kabul	Etik iklimin Verimlilik/Kar alt boyutu, Etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde aracı role sahiptir.

## SONUÇ

Etik, toplumsal alanda bireylerin ahenk içinde yaşayabilmelerini sağlamakla birlikte organizasyonel bağlamda da kurumların başarısı ve sürdürülebilirliği için çeşitli şekillerde ihtiyaç duyulan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu şekillere ilk örnek etik liderlik davranışları olarak gösterilebilir. Özellikle pozisyonları itibarıyla idealletilmeye çok uygun olan liderlerin davranışlarının takipçileri arasında norm olarak kabul edilebileceğini de göz önünde bulundursak, liderlerin etik ilkelerle uyumlu hareket etmeleri daha bir önem kazanmıştır diyebiliriz. Etik davranış sergileyen liderler çalışanlar ile daha verimli bir iletişim kurarak bu iletişimi çalışanların kendi aralarında kurmasına da olanak sağlarlar. Etik liderlerin takip edecekleri prosedürler de etik ilkelere uygun olacağından, alınan kararlar hızlıca davranışlara dönüşebilirler. Nihayet, yerinde alınan kararların doğru davranışlara dönüşmesi işletme içinde her alanda kendisini hissettiren bir güven ortamı sağlayarak etik iklim halini alacaktır.

Etik iklim; örgüt içinde adaleti ve düzeni sağlayan, yalnızca bugün değil gelecek zamanda da örgütün devamlılığı için gerekli olacak değer ve davranışları yürürlükte tutan, karşılaşılan sorunların ve çatışmaların çözümünde rehberlik eden davranış ve düşünce kalıbı olarak tanımlanabilir. Organizasyonun geçmişi, hangi alanda faaliyet gösterdiği, çalışanların sosyoekonomik arka planı, teşkilat yapısı gibi unsurlar etik iklimi belirleyici unsurlar arasında sayılabilir. Etik iklim, organizasyona ilk girişte kendisini hissettireceğinden olumsuz davranışların frenlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu sayede kendilerini güvende hisseden çalışanların iş tatminleri artacak dolayısıyla bağlılıkları güçlenecektir. İşlerin daha özverili yapıldığı organizasyonun da hayatta kalma şansı yükselmiş olacaktır.

Etik liderlerin ve iklimin sağladığı motivasyon, çalışanların örgütün yararını gözeterek yeni fikirler üretmelerine ve ürettikleri bu fikirleri çekinmeden paylaşmalarına olanak sağlayacaktır. Çalışanların karar verme süreçlerine dâhil olduğu, örgütte ilave sorumluluk aldıkları, yapıcı fikirler geliştirmek için kafa yordukları gönüllü olarak gelişen tavırlara dile getirme davranışı denmektedir. Dile getirme davranışının olduğu

organizasyonlarda çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederler ve işyerinde olan biten olaylara karşı daha fazla sorumluluk hissederler. Böylelikle organizasyonun işleyişine ilk elden şahit olan çalışanların sorunlara ve aksaklıklara yönelik değerli olabilecek fikirleri, tartışma ortamlarında değerlendirilerek hayata geçme imkânı bulabilirler.

Gerçekleştirilen tez çalışmasında Malatya ilinde yer alan işletmelerdeki çalışanların etik liderlik algıları ve bu algıların dile getirme davranışı ile ilişkisi incelenmiş ardından etik iklim ve alt boyutlarının, bahsedilen ilişkide nasıl bir rol üstlenmiş olabileceği tahlil edilmiştir.

Çalışmada, Malatya'daki işletmelerde çalışan dört yüz (400) personele anket uygulanmıştır. Anket; beş (5) adet demografik, on (10) adet etik liderlik, yirmi altı (26) adet etik iklim, altı (6) adet dile getirme davranışı sorusu içermektedir. Etik iklim; kanun ve kodlar (11 ifade), başkalarını düşünme (4 ifade), bağımsızlık (4 ifade), araçsallık (4 ifade) ve verimlilik/kar (3 ifade) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmada etik liderlik algısının demografik özellikler ile değişimi incelendiğinde; erkeklerin, bekârların, geliri 2000-2500 TL arası olan çalışanların ve bir yıldan daha yeni olan personellerin etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Öte yandan yaş aralığı ve eğitim durumu değişkenlerinin etik liderlik algısına etkisi olmadığı görülmüştür.

Etik iklimin demografik özellikler ile değişimi incelendiğinde yalnızca geliri 2000-2500 TL arasında olan çalışanların etik iklim algısının yüksek olduğu görülmüştür. Geriye kalan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı değişkenlerinin ise etik iklim algısı üzerinde etkilerine rastlanmamıştır.

Dile getirme davranışının demografik özellikler ile değişimi incelendiğinde; bekarların, geliri 2000-2500 arası olan çalışanların ve bir yıldan daha yeni personellerin dile getirme davranışı algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet, yaş, eğitim değişkenlerinin dile getirme davranışı algısına etkisi olmadığı görülmüştür.



*Yapılan korelasyon analizleri sonucunda:*

Etik liderlik ile dile getirme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak çalışanların etik liderlik algıları arttıkça daha fazla dile getirme davranışında bulunabilecekleri söylenebilir. Etik liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. O halde etik liderlerin olduğu örgütlerde daha yoğun etik iklim oluşabileceği söylenebilir. Etik liderlik ile etik iklimin alt boyutları arasındaki ilişkiye gelince; Etik liderlik ile kanun ve kodlar, başkalarını düşünme, bağımsızlık ve verimlilik/kar alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülürken, etik liderlik ile araçsallık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Etik iklim ile dile getirme davranışı arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Buradan hareketle etik iklimin daha hissedilir olduğu organizasyonlarda çalışanların dile getirme davranışında artma olabileceği ifade edilebilir. Alt boyutlar da incelendiğinde Etik iklimin kanun ve kodlar, başkalarını düşünme, bağımsızlık ve verimlilik/kar boyutları yine dile getirme davranışıyla pozitif yönlü anlamlı ilişki kurarken, araçsallık boyutu ile dile getirme davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çalışmada bağımsız değişken olarak yer alan etik liderlik ile çalışmanın bağımlı değişkeni dile getirme davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkide etik iklimin (kanun ve kodlar, başkalarını düşünme, bağımsızlık, araçsallık, verimlilik/kar alt boyutlarıyla beraber) aracı değişken rolünü araştırmaya yönelik yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre:

Etik liderliğin dile getirme davranışını pozitif yönde etkilediği ve etik iklim aracı değişken olarak modele girdiğinde bu etkinin azalmasına rağmen pozitif yönde devam ettiği görülmüştür. Bu sonuç, etik liderliğin dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde etik iklimin anlamlı seviyede kısmi aracı değişken olarak rol aldığını göstermiştir. Bu yapı Etik iklimin; kanun ve kodlar, başkalarını düşünme, bağımsızlık ve verimlilik/kar boyutları için de geçerliliğini koruduğundan, bu boyutların da etik liderlik dile getirme davranışına olan etkisinde kısmi aracı değişken olarak rol aldıklarını söyleyebiliriz. Ancak etik iklimin araçsallık boyutunun aracı değişken rolüne rastlanılmamıştır.

*Çalışma sonuçlarına istinaden yapılabilecek öneriler aşağıda sunulmuştur:*

Liderler gerek organizasyonda gerek toplumda buldukları konum gereği örnek alınacaklarını unutmamalıdır. Liderler etik değerlere ne kadar sahip çıkarsa organizasyonun ve toplumun bu değerleri benimsemesi o kadar kolay olacaktır. Dolayısıyla buldukları çevrenin adil, demokratik, güvenilir bir ortam olarak şekillenebilmesi için etik davranışları hayatlarının her alanında sergilemelidirler.

Liderler takipçileri tarafından ulaşılabilir olmaya özen göstermelidirler. Bunun için sorumluluk aldıkları yerlerde “Açık kapı” politikası izleyebilirler. Böylelikle çalışanlar, yöneticileri ile daha kolay iletişim sağlayabildikleri için etik davranışlar sergileme konusunda daha motive olacaklardır.

Liderler çalışanlarına kulak vermeli ve onları yaşanan sorunlarla ilgili fikir üretme konusunda cesaretlendirmelidir. Bunu sağlayabilmek adına, çalışanların düşüncelerine saygı duyduklarını belli etmeli ve onlara güvendiklerini hissettirmelidirler.

İşletmelerde etik kurallar dâhilinde hareket edilip etik değerlere uygun davranışların geliştirilmesi hem insan kaynağına hem de organizasyona fayda sağlayacak olup bu sorumluluk bilincini taşıyan liderler görevlendirilmeli böylece bu bilinç çalışanlara aktarılmalıdır. Unutulmamalıdır ki çalışanlar saygı duydukları liderlerini örnek alacaklardır.

İşletmeler hayatta kalıp faaliyetlerine devam edebilmek için kendi içlerinde etik iklim oluşturmak durumundadırlar. Organizasyondaki etik iklimin çalışanlarca benimsenmesi için takım ruhuna önem verilmeli ve ilişkileri pekiştirip takım ruhunu güçlendirecek aktivitelerle çalışma hayatı şekillendirilmelidir.

İşletmede etik problemler göz ardı edilmemeli ve dikkatle ele alınmalıdır. Yaşanan çatışmalar etik değerler göz önüne alınarak çözüme kavuşturulmalıdır. Etik davranış sergileyen çalışanların çabaları küçük de olsa ödüllendirilmeli aynı şekilde etik dışı davranışlar ise sonrasında tekrür etmemeleri için net olarak uyarılmalıdır.

Toplum içinde hangi kurum ya da organizasyon olursa olsun liderlerin azınlık takipçilerin ise çoğunluk olduğunun akılda tutulması gerekmektedir. Liderlerin etik dışı tutumlarının mağdurları olmamak için takipçiler de güvenilir, adil, saygılı ve kendilerini öncelleyen liderlere yönelmeye özen göstermelidirler.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770-781.
- Aronson, E. (2001). "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Arslan, A. Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.*, 14 (1)
- Arslantaş C. C. ve Dursun, M. (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1,
- Avey, J. B. Wernsing T. S. and Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *J. Bus. Ethics*,
- Aydemir, M. (2007). "Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetim, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara,
- Bandura, A. ve Walters, R. H. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,;
- Bandura, (1986). *Social Foundation of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
- Barnett, T. ve Schubert, E. (2002). "Perceptions Of The Ethical Work Climate and Covenantal Relationships", *Journal Of Business Ethics*, 36,
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Binnewies, C. Sonnentag S. ve MojzaRecovery E. J. (2010). During the weekend and fluctuations in weekly job performance: A four-week longitudinal study

- examining intra-individual relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,
- Bitlisli, F., & Dinç, M. (2015). Makyavelist Kişilik Eğilimleri ve Etiksel Karar Verme Davranışı İlişkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi 17(4)*, 921-942.
- Boatright, J. R. (2003). *Ethics and The Conduct Of Business*, 4. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.,
- Bolman, L. G. ve Deal, E. T. (1995). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit, Top of Form* Jossey-Bass Publishers, San Francisco,
- Bourne, S. ve Snead, J. D. (1999). “Environmental Determinants Of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective”, *Journal Of Business Ethics*. 21,
- Brown, M. E. Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A Review and Future Directions*, *The Leadership Quarterly* 17,
- 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,
- Brown, P. & Levinson, S.C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. USA: Cambridge University,
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations (a guide to strengthening and sustaining organizational achievement)*, San Francisco: Jossey-Bass,
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.
- Caldwell, C. Bischoff S. J. ve Karri, R. (2002). “Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership”, *Journal of Business Ethics*. 36,
- Chen, C. C M., Chen, YC. ve Liu Y . C. (2013). “Negative affectivity and work place deviance: the moderating role of ethical climate”, *The International Journal of Human Resource Management*,

- Cheng, J.W. Chang, S.C. Kuo, J.H. & Cheung, Y.H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5)
- Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, ,86
- Connockve, S. Johns, T. (1995). *Ethical leadership*, Institute of Personnel and Development, London,
- Costa, D. (1998). *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*, Reading, MA: Addison-Wesley,
- Cuilla, J. B. (1998). *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, . In J. B. Cuilla (Ed.), *Ethics, The Teart of Leadership*, Westport, CT: QuorumBooks,
- Cullen, J. B. Victor B. ve Stephens, C. (1989). "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate", *Organizational Dynamics*, 18, 2,
- Cullen, J. N. Parboteeah, K. P. ve Victor, B. (2003). "The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis", *Journal Of Business Ethics*, 46,
- Çavmak, D., & Demirtaş, Ö. (2020). Dile getirme davranışı (voice behavior) ölçeğinin Türkçe adaptasyonu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 17-28.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Çiçek, H. M. (2008). *Farklı kültürlerin birlikte yaşama formülü*. Beyan yayınları.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2022). Unfair, uncertain, and unwilling: How decision-making unfairness and unclear job tasks reduce problem-focused voice behavior, unless there is task conflict. *European Management Journal*.
- Demirtaş, Ö. (2013). Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Erciyes Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri*.

- Demirtaş, Ö., & Akdoğan, A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover İntention, And Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50 (4)
- Detert, J.R. ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of selfcensorship at work. *Academy of Management Journal*, , 54(3), 461-488
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.
- Dooley, R. S. ve Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams, *Academy of Management Journal*,
- Duan, J. Li., C. Xu Y. & Wu, C.H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5)
- Harvey, E. (2004). Leadership and Ethics. *Executive Excellence*, 8, 87,
- Erdoğan, İ., (2011), *İletişimi Anlamak*, Ankara: Pozitif Yayıncılık.
- Fatıma, A. Salah-Ud-Din S., Khan, S. Hassan M. & Hoti H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3 (9)
- Fein E. C., Tziner, A. Lusky L. ve Palachy, O. (2013). “Relationship betweenethical climate, justice perceptions, and LMX”, *Leadership &Organizational Development Journal*, 34, 2,
- Ferrel, O. C. ve Gresham, L. G. (1985). “A Contingency Framework For Understanding Ethical Desicion MakingIn Marketing”, *Journal of Marketing*, 49,
- Flynn, G. (2008). “The Virtuous Manager: A Visionfor Leadership in Business”, *Journal of Business Ethics* 78,

- Fulmer, R. F. (2004). "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics*, 33,
- Grojean, M. W. Resick, C. J. Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*,
- Gülcan, M., Kılınc, A., & Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 10(1)*, 123-142.
- Güler, E. G. (2003). "Ethics in Tourism", 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi,
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hirschman, a.g.e.; Tangirala S. & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61 (1)
- Hoogh, A. De ve DenHartog, D. N. (2008). "Ethical and Despotism Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study", *The Leadership Quarterly*, 19,
- Hosmer, L. T. (1987). *The ethics of management*.
- Huang, X. Shi, K. Zhang, Z. ve Cheung, Y. L. (2006). "The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese stateowned enterprises: The moderating role of organizational tenure", *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3),
- Jaramillo, F. Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance", *Journal of Personnel Selling & Sales Management*. 26/3,

- Jiang, W., Jiang, J., Zhou, Q., Yang, J., Chen, Y., Goldsamt, L., ... & Li, X. (2021). Hospital ethical climate associated with the professional quality of life among nurses during the early stage of COVID-19 pandemic in Wuhan, China: A cross-sectional study. *International journal of nursing sciences*, 8(3), 310-317.
- Jordan, J. Brown, M. E. Treviño, L. K. (2013). Finkelstein, S. Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership, *Journal of Management*, 39/3,
- Kaplan, D. (2020). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerine bir alan araştırması* (Master's thesis, Ufuk Üniversitesi).
- Kelner, S. P. Rivers C. A. ve O'Connell, K. H. (1996). *Managerial Style as a Behavioural Predictor of Organizational Climate*, McBer Company, Boston,
- Kırel, Ç.( 2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir,
- Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human relations*, 63(3), 371-394.
- Li, A. N. and Tangirala, S. (2021). How voice emerges and develops in newly formed supervisor-employee dyads. *Acad. Manage. J*,
- Luthar, H. K. DiBattista, R. A. ve Gautschi, T. (1997). "Perception Of What The Ethical Climate Is And WhatIt Should Be: The Role Of Gender, Academic Status, And Ethical Education", *Journal Of Business Ethics*, 16,
- Marquardt, D. J. Casper, W. J. and Kuenzi, M. (2020). Leader goal orientation and ethical leadership: a socio-cognitive approach of the impact of leader goal-oriented behavior on employee unethical behavior. *J. Bus. Ethics*,
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B. (2006). "ContinuitiesAnd Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, 69,
- Maynes, T.D. & Podsakoff, P.M (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*,



- McCabe, D. ve Lewin, D. (1992). Employee Voice: A Human Resource Management Perspective”, California Management Review, 34(3)
- McClellan, E.J. Martin, S.R. Emich K.J. & Woodruff, C.T. (2018). The social consequences of voice: An examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal*, 61, 1869-1891.
- McDonald, G. (1999). “Business Ethics: Practical Proposals for Organizations.” *Journal of Business Ethics*, 19,
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morgan, L. M. (2002). The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture, A Dissertation Submitted to The University of San Francisco in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education,
- Morrison E. W. and Wheeler-Smith S. L. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice, *Journal of Applied Psychology*, 96(1),
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Naiyananont, Patthiya, and Thipthinna Smuthranond (2017). "Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region." *Kasetsart Journal of Social Sciences* 38.3 345-351.
- Nakip, M. (2003). Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). How does ethical leadership boost follower's creativity? Examining mediation and moderation mechanisms. *European Journal of Innovation Management*.

- Neubaum, D., Mitchell, M., & Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. *Journal of business ethics*, 52(4), 335-347.
- Neubert, M. J., Carlson D. S, Kacmar K. M., Roberts J. A. ve Chonko B. L. (2009). “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field”, *Journal of Business Ethics*, 90,
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159.
- Ng, T. W. H. ve Feldman D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, doi:10.1037/0021-9010.93.2.392
- Northouse, Peter G.(2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications,
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses Ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özgener Ş. ve Kaya, Y. (2003). Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Ahlakı Standartlar Üzerine Bir Araştırma, 1. Uluslararası Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı, Hacettepe Üniversitesi,
- Park, I. J., Doan, T., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors’ emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102878.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,
- Penbek, Ş. (2014). *Ethical Approaches Used By The Managers During The Judgement Of Ethical Issues: An Empirical Study(Doktora Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of business ethics*, 41(4), 313-326.
- Podsakoff, P. M.( 1982). “Determinants of A Supervisor’sUse of Rewardsand Punishments, A Literature Reviewand Suggestions for Further Research”, *Human Performance*, 10,
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 31(2- 3), 259-278.
- Ruggieri, S. & Abbate, C. S.(2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*,
- Sarıbay, A. Y.(1998). *Siyaset, Demokrasi ve Kimlik*. İstanbul: Asa Yayınları,
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 1,
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 135-151.
- Schweperker J. R. ve Good, D. J. (1999). “The Impact of Sales Quotas on Moral Judgement in the Financial Services Industry”, *The Journal of Services Marketing*, 13, 1,
- Sergiovanni, T. J.(1992). *Moral Leadership: GettingToTheHeart of SchollImprovement*. Jossey-BassInc., California,
- Shalley, C. Gibson, C., L. ve Blum, T. (2004). “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, 43, 2,
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 244-245.
- Şehitoğlu, Y.(2012) İş Gören Sessliliği, Nedenleri Ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4);

- Soyalın, M., & Karabey, C. N. (2020). Örgütsel Etik İklim ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişki: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü 1. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 875-889.
- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3),
- Teyfur, M., & Beytekin, O. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21, 88.
- Teymoori, E., Rahmani, V., Fereidouni, A., Khachian, A., & Hannani, S. (2022). Ethical climate of the operating room from the perspective of the surgical team and its relationship with organizational culture and organizational commitment. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 26, 100238.
- Uğurlu, C., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 41.
- Yılmaz, E. (2022). *Hastane çalışanlarında etik liderlik algısının çalışan sessizliği ve psikolojik güçlendirme üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L. Cummings, L. L. & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds. ), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* CT: JAI Press, Greenwich,
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (2009). Normative Leadership Decision Model, [www.humanresources.com](http://www.humanresources.com) (Erişim tarihi: 04. 02. 2022).
- Walumbwa ve Schaubroeck, a.g.e.; Zhou, X. (2020). How is ethical leadership linked to subordinate taking charge? a moderated mediation model of social exchange and power distance. *Front. Psychol*,

- Walumbwa F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5)
- Wang, B. Qian, J. Ou, R. Huang, C. Xu B. and Xia, Y. (2016). Transformational Leadership and Employees' Feedback Seeking: The Mediating Role of Trust In Leader, *Social Behavior And Personality*, 44(7).
- Weber, J. ve Seger, J. E. (2002). " Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a SingleFirm at TwoPoints in Time", *Journal of Business Ethics*, 11.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.
- Wright, T. A. & Goodstein, J. (2007). Character is not "Dead" in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*.
- Zehir, C., Elçi, M., & Savi, F. Z. (2003). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention. In *Ethics 2003 Business and Professional Ethics Conference Proceeding, Hacettepe University, Ankara*.
- Zehir, C. Elçi, M. Savi, F. (2003). "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and TurnoverIntention", 1st International Business and Professional EthicsCongress of Turkey, Ankara.

## EKLER

### Ek-1: Uygulma anketi

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma yüksek lisans tez projesi kapsamında sizlere etik liderlik, etik iklim, örgütsel amaçlı fikir beyan etme ve lider ile çalışanlar arasındaki iletişim algılarını tespit etmeye yöneliktir. Ankette kesinlikle formu dolduran katılımcılardan bireysel veya gizliliği ihlal edecek bilgiler istenmemektedir. Katılımınız için teşekkür ederim.

Berkant GEZER

İnönü Üni./Y.Lisans Öğr.

#### A. Etik Liderlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler, çalışanların düşüncelerini dinlerler.	1	2	3	4	5
2. Yöneticiler, etik dışı davranışlar hakkında disiplin kurallarını uygular.	1	2	3	4	5
3. Yöneticiler, kendi kişisel yaşamlarında da etik davranırlar.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumak isterler.	1	2	3	4	5
5. Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
6. Yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, iş etiği ve ahlaki değerleri çalışanlarla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, çalışanlara doğru örnek olacak şekilde etik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, o işi yaparken takip edilen yollarla da tanımlarlar.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler, yapılması gereken doğru şeyin ne olması gerektiği hususunda çalışanlarından fikir alırlar.	1	2	3	4	5

## B. Etik İklim Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işyerinin temel önceliği, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işyerinin en önemli hassasiyeti, herkesin çıkarlarının bütün olarak düşünülmesidir.	1	2	3	4	5
3. Bu işyerinde çalışanların temel gayesi, başkaları için en iyi olanı düşünmektir.	1	2	3	4	5
4. Bu işyerinde çalışanlar, birbirlerinin çıkarını kollar.	1	2	3	4	5
5. Bu işyerinde çalışanların daima müşteriler ve toplum için doğru olan şeyi yapması beklenir.	1	2	3	4	5
6. Bu işyerinde her zaman doğru olan yol verimliliklidir.	1	2	3	4	5
7. Bu işyerinde her bir çalışandan verimli bir şekilde çalışması beklenir.	1	2	3	4	5
8. Bu işyerinde çalışanların her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara uyması beklenir.	1	2	3	4	5
9. Bu işyerinde yasalara ve mesleğin ahlaki kurallarına uymak esas düşüncedir.	1	2	3	4	5
10. Bu işyerinde, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı bir şekilde takip etmeleri beklenir.	1	2	3	4	5
11. Bu işyerindeki birinci öncelik, alınan bir kararın yasaları ihlal edip etmediğidir.	1	2	3	4	5
12. Bu işyerinde kural ve prosedürlere uymak oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
13. Herkesin işyeri kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir.	1	2	3	4	5
14. İşyerinin başarılı çalışanları, kurallara göre hareket eder.	1	2	3	4	5
15. Bu işyerinde çalışanlar işletme politikalarına sıkı bir şekilde riayet ederler.	1	2	3	4	5

16. Bu işyerinde çalışanlar, kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar.	1	2	3	4	5
17. Bu işyerinde çalışanlar, çoğunlukla kendileri için çalışırlar.	1	2	3	4	5
18. Bu işyerinde kişisel etik değerlere yer yoktur.	1	2	3	4	5
19. Bu işyerinin menfaatleri doğrultusunda sonuçlarına bakmaksızın, çalışanlardan her şeyi yapmaları beklenir.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar her şeyden önce işyerinin faydasına olan şeyleri ön planda tutarlar.	1	2	3	4	5
21. Yapılan işler sadece işyerinin çıkarlarına zarar verdiği zaman standart dışı olarak düşünülür.	1	2	3	4	5
22. Bu işyerinde çalışanların temel sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.	1	2	3	4	5
23. Bu işyerinde çalışanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun hareket etmeleri beklenir.	1	2	3	4	5
24. Bu işyerinde çalışanlar kendi başlarına neyin doğru ve yanlış olduğuna karar verirler.	1	2	3	4	5
25. Bu işyerindeki en önemli şey, her bir çalışanın doğru ve yanlış konusunda kendi düşüncesine sahip olmasıdır.	1	2	3	4	5
26. Bu işyerinde çalışanlar kendi kişisel etik değerleri çerçevesinde yönlendirilir.	1	2	3	4	5

C. İş alanınızdaki iyileştirmelere yönelik çalışanların fikirlerini, gözlemlerini ve/veya önerilerini beyan etmesi ile ilgili görüşleriniz

<b>Bu işletme çalışanları;</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Düşüncelerini net, yani kolay ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilirler	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, yapıcı bir şekilde görüş bildirirler.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar, diğerlerine ve örgüte anlayışlı bir şekilde fikir beyan ederler	1	2	3	4	5



4. Çalışanlar, genelde faydalı bilgiler sunarlar	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar, ilgili konu kapsamında alakalı fikirler beyan ederler	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar görüşlerini ve fikirlerini yerinde ve zamanında söylerler	1	2	3	4	5

**D. Lider ve Çalışan İlişkileri**

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1. Genel olarak yöneticinizin sizin çalışmalarından ne kadar memnun olduğunu bilir misiniz?	1	2	3	4	5
2. Yöneticiniz iş problemlerinizi ve ihtiyaçlarınızı ne sıklıkta anlar?	1	2	3	4	5
3. Yöneticiniz sizin potansiyelinizi ne kadar iyi anlıyor?	1	2	3	4	5
4. Yasal olarak sahip olduğu pozisyon ne olursa olsun, yöneticiniz sizin problemlerinizi çözmek için otoritesini ne sıklıkta kullanır?	1	2	3	4	5
5. Yasal olarak sahip olduğu pozisyon ne olursa olsun, yöneticiniz kendi konumunun zedelenmesi pahasına sizi zor durumunuzdan kurtarır	1	2	3	4	5
6. Yöneticiniz karar ve uygulamalarını, genel olarak doğru veya yanlış olduğuna bakmaksızın arkasında dururum.	1	2	3	4	5
7. Yöneticinizle olan iletişiminizin ve ilişkinizin kaliteli ve verimli olduğunu ne sıklıkta değerlendirir siziz?	1	2	3	4	5

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

<b>1. Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<b>2. Medeni durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>3. Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 26-35 arası <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 46-55 arası <input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri	<b>4. Eğitim Durumunuz (Mezuniyetiniz)</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte ve dengi okul <input type="checkbox"/> Master ve Doktora
<b>5. Aylık Gelir Durumunuz?</b> <input type="checkbox"/> 1.500 TL'den az <input type="checkbox"/> 1.500 TL dahil 2.000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 2.000 TL dahil 2.500 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 2.500 TL dahil 3000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 3.000 TL ve daha fazla	
<b>6. Bu işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	

