



## Etik Liderlik İle Çalışanların Görev Odaklı Davranışı Arasındaki İlişkide Kurumsal Değerlerin Aracılık Rolünün Etkisi<sup>1</sup>

### *Mediating Effects Of The Corporate Values On Relations Between Ethic Leadership And Duty-Oriented Behaviour Of The Employees*

Gülten GÜMÜŞTEKİN<sup>2</sup>, Serhat ULUCAN<sup>3</sup>

#### Öz

Bu çalışmanın amacı Antalya ilinde hizmet sektöründe çalışanların görev odaklı davranışlarının kapsamını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Daha geniş olarak; normatif teori, deonans teorisi, ahlaki felsefe ve ahlaki psikolojiden çıkan fikirleri benimseyen bu çalışmanın amacı, etik liderlik özellikleri ve görev odaklı davranış arasındaki ilişkileri ve kurumsal değerlerin, etik lider-görev odaklılık arasındaki ilişkisinde ki aracı rolünü araştırmaktır. Etik liderliğin ahlaki yönetici yönü, takipçilere gruba karşı görevlerini ve yükümlülüklerini ve grubun bağlı olduğu normları ifade etmeye ve açıklığa kavuşturmaya hizmet edebilir. Aslında bu durum, grup normlarının grup yaşamı ve performansı için önemini açıklar. Her ne kadar etik liderliğin ve kurumsal değerlerin takipçilerin görev odaklılığına etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma yapılmış olsa da, Türkiye’de bu konu hakkında yeterli kadar araştırma yapılmamıştır. Araştırma amacı kapsamında Antalya ilinde faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı otelden 256 adet anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; çalışanların etik lider ve kurumsal algılamaları ile görev odaklı davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve grup liderlerinin davranışlarının, çalışanlar tarafından adil, dürüst ve ortak değerlere uygun olarak algılanması gerektiğinin önemi görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Kurumsal Değerler, Görev Odaklılığı

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

The aim of this study is to evaluate the scope of the duty-oriented behavior of the employees in the service sector in Antalya province. More broadly, the aim of this study is to establish the relationship between ethical leadership characteristics and duty-oriented behavior and mediating effect of the corporate values, on the relation between leadership and duty oriented behaviour of the employees from the adopting ideas normative theory, deonance theory, moral philosophy and moral psychology. The moral executive aspect of ethical leadership can serve to express and clarify to followers their duties and obligations to the group and the norms on which the group is bound. Although the ethical leadership and corporate values focus to the task of examining the effect of a limited number of followers conducted research, though, it has not been enough research on this topic in Turkey. Within the scope of the research, 256 data were obtained from 7 five-star hotels operating in Antalya province with survey techniques. The data obtained were evaluated through descriptive and confirmatory factor analysis, correlation analysis and regression analysis and significant findings were obtained. According to the research findings; there has been a positive and meaningful relationship between the ethical leaders and corporate perceptions of employees and duty-oriented behaviors of employees.

<sup>1</sup> 3-5 Eylül 2020 tarihlerinde Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi tarafından düzenlenen 28. Yönetim ve Organizasyon Kongresinde online olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi. ORCID: 0000-0003-0561-1989. ggumustekin@comu.edu.tr

<sup>3</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Öğrencisi. ORCID: 0000-0002-1672-0542. sulucan1998@hotmail.com

**Key Words:**Ethic Leadership, Corporate Values, Duty Orientation.  
**Paper Type:** Research

## Giriş

Sanayi Devrimi'nin başlaması ve dolayısı ile artan ticaretin uluslararası boyut kazanması sonucu, üretimde etik ve sorumluluk kavramları en çok tartışılan konular haline gelmiştir (Özgener, 2009: 1; Liman, 2019:1 ). Ayrıca örgütlerin amaçlarına ulaşmadaki en büyük etken olan liderlerin sahip olduğu yetenekler ve liderlerin bireyleri nasıl örgütlediği üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu konuda farklı tezler ortaya konulmuştur (Doğan, 2007: 34). Literatürde liderlerin sahip olması gereken özellikler konusunda etik değerlerin öneminin ve etkisinin yeterli olarak ele alınmadığı görülmüştür (Alkan, 2016: 1). Etik liderliğin, örgütün genel iklimi üzerinde etkisinin olduğu bir gerçektir. Bu nedenle etik liderliğin; örgütün etik iklimi ve çalışanların örgüt içi ve dışı davranışlarında etikliğin sağlanması ve hedeflenen amaçlara ulaşılması bakımından önem arz etmektedir (Peterson, 2002: 313; Alkan, 2016: 109). Hedeflenen amaçlara ulaşamamasında ve özellikle de örgütlerin yok oluş noktasına gelmesindeki sebeplerin başında, liderlerin vermiş olduğu etik dışı kararların etkili olduğu görülmüştür (Doğan, 2007: 34).

Liderler için çalışanların örgüte bağlılığı ve adanmışlığını sağlamak iyi bir yönetim süreci gerektirmektedir (Caldwell, 2012: 288). Bununla birlikte, organizasyonlarının başarısı, çalışanların işe karşı tutumlarına, organizasyonlarına olan bağlılıklarına ve fedakârlık yapma eğilimine bağlıdır (Frolova ve Mahmood, 2019: 424). Bu nedenle, çalışanların daha yüksek düzeyde görev odaklı davranışlarını geliştirmek ve onları örgütsel amaç ve hedeflere doğru yönlendirmek, başarılı bir organizasyon yönetimi için hayati bir faktör olabilir (Hannah, 2014: 220). Hannah ve diğ. (2014) görev odaklılığını; “bir bireyin, grubun diğer üyelerine sadık bir şekilde hizmet etmek, grubun görevlerini ve misyonlarını yerine getirmek için gayret ve fedakârlık etmek, grubun görevlerini ve misyonlarını yerine getirmek için çaba sarf etmek için gönüllü yönelimi” olarak tanımlamıştır (Frolova ve Mahmood, 2019: 424 ).

Kurumsal değerler, bireylerin veya grupların kurumun araçları ve amaçları hakkındaki inanç ve anlayışlarını yansıtır (Enz, 1988: 4). Kurumsal değerlerin oluşumu dış ve iç güçlerin etki alanı içinde gerçekleşir ve bu nedenle, kuruluşlar tarafından tutulan değerlerin ardındaki mantığı anlamak için birkaç önemli belirleyicinin bir kombinasyonu göz önünde bulundurulmalıdır (Reino ve Vadi, 2010). Kurum değerleri, kurumun temel karakteristiğini oluşturan ve ortaya çıkan tutumlar neticesinde diğer kurumlardan ayrılan özelliklerdir. Bu tutumlar kurum çalışanları için aidiyet duygusu yaratmaya sebep olur (Genç, 2016: 422).

## 1. Etik Liderlik

### 1.1. Etik Liderlik Kavramı

Yunanca “ethos” kelimesinden türetilen “ethics” kavramı, ahlak kurallarının incelenmesi sonucu ortaya çıkan daha özel ve felsefi bir anlam içermektedir. Genel anlamda tanımlanacak olursa Etik; insan ilişkilerin temelini oluşturan değer yargıları ve normları ahlaki bakış açısıyla araştıran felsefi bir disiplindir (Turhan, 2007: 8).

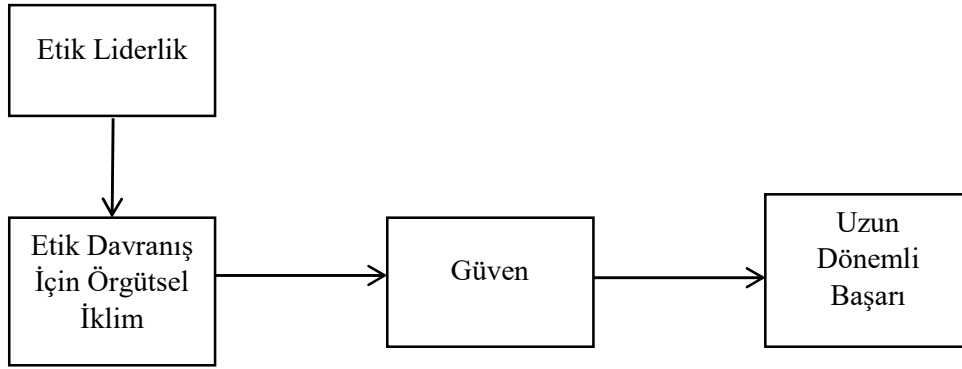
Ahlaki değerler çerçevesinde etik; yaşam boyunca aranan iyi değer, bireyi ve birey davranışlarını harekete geçirmesi gereken davranış kurallarının bütünü olarak tanımlanabilir (Gümüştekin, 2019: 46). Etik kavramına, birçok ahlak felsefecisi tarafından farklı bakış açısıyla bir çerçeve çizilmiş ve farklı teoriler geliştirilmiştir. Ancak bu kadar farklı görüş oluşmasına rağmen genel kabul görmüş etik ve ahlaki ilkeler çerçevesinde geliştirilen teoriler şunlardır: Normatif etik teorileri, Betimsel etik teorileri, Meta etik teorileridir (Kozak ve Güçlü, 2006: 24; Yeşiltaş, 2012:24).

Literatürde yapılan önceki araştırmalar etik liderliğini hem normatif hem de sosyal bilimsel kaynaklı yaklaşımından iş etiğini tanımlamaya çalıştı. Normatif perspektif, felsefeye dayanır ve

bireylerin işyerinde "olması gereken" davranışları veya "nasıl" davranması gerektiğini ile ilgilenir. Normatif yaklaşımın aksine sosyal bilimsel kaynaklı yaklaşım; psikoloji, sosyoloji ve organizasyon bilimi gibi disiplinlere dayanır ve insanların etik liderliği nasıl algıladıklarını ve bu algıların öncüllerini, sonuçlarını ve potansiyel sınır koşullarını nasıl araştırdıklarını anlamaya çalışır (Brown ve Mitchell, 2010: 583).

Hitt'e (1990: 1) göre etik bir çevrenin etkili bir liderliğe, sonrasında ve sonuç olarak da bu durumun liderlerin etik davranmasına yardım ettiği belirtilmiştir. Bu nedenle liderler organizasyon içindeki bireylerin etik davranmasından ve etik bir iklimin oluşturulmasından sorumludur. Bu sorumluluk etik liderin organizasyon içindeki rolünü ortaya koyması ve organizasyonun uzun dönemli başarısı açısından önemlidir. Bu durum Şekil 1.'de gösterilmiştir (Turhan, 2007: 16).

**Şekil 1.** Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı



Kaynak: Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Batelle Memorial Institute, America. (Turhan, 2007: 16).

## 1.2. Etik Liderliği Etkileyen Faktörler

Etik liderlik süreci birçok faktörün etkisi altındadır. Özellikle liderin kişilik özellikleri etik liderliğin şekillenmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca etik liderliğin ortaya çıkarttığı durumsal koşullar ile kullandığı güç kaynakları da etik liderlik sürecini etkileyen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Alkan, 2016: 57).

### 1.2.1. Kişisel Özellikler

Literatürde kişisel özellikleri etkileyen birçok faktörün olduğu ortaya konulmuştur. Ancak önem arz ettiği düşünülen dört faktörün çalışmalarda ele alındığı görülmüştür. Bunlar;

1. Biyolojik ve Genetik (Kalıtımsal) Faktörler
2. Ailesel Faktörler
3. Sosyal ve Kültürel Faktörler
4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler (Tekin vd., 2012: 3)

*Biyolojik ve Genetik (Kalıtımsal) Faktörler:* Son yıllarda yapılan araştırmalar, bireylerin davranışları arasındaki farkların tespiti hususunda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Genetik bilimin yaptığı bu araştırmalar neticesinde bireyleri ayıran özelliklerin büyük bir kısmının genetik miras yoluyla aktarıldığı tespit edilmiştir (Plomin ve Nesselroade, 1990; 191-192; Penke vd., 2007: 507; Tekin vd., 2012: 4). Bu genetik mirasın bireylerin kişiliğinin oluşumu için tek başına yeterli bir etkiye sahip olduğu söylenemez. Bunun yanında kişinin ırkı, milleti cinsiyeti, zekası, saç rengi vb. bir çok özellik bireyin kişiliğinin oluşumunda etkili olduğu düşünülmektedir ( Tekin vd., 2012: 4 ).

*Ailesel Faktörler:* Kişilik oluşumunda ve gelişiminde aile faktörü en etkili faktörlerden biridir (Forman ve Forman, 1981: 163; Tekin vd., 2012: 4). Daha önce yapılan araştırmalarda,

kişilik özelliklerinin oluşumunda aile bireylerinin etkisinin çok olduğu görülmüştür. Genellikle kız çocuklarının davranışlarına bakıldığında annesine benzediği, erkek çocuk davranışlarının da babaya benzerliği gözlenmiştir (Tekin vd., 2012: 4).

*Sosyal ve Kültürel Faktörler:* Birey olarak içinde yaşadığımız sosyal sınıf ve bu sınıfın bireye verdiği imkânlar kişilik oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Yaşadığımız mahalledeki arkadaşlarımızın, sınıf arkadaşlarımızın, oyun arkadaşlarımızın ve meslek arkadaşlarımızın, kişilik özelliklerimizin şekillenmesinde ki etkisinin ne denli büyük olduğunu göz önünde bulundurmalıyız ve yapılan araştırmalar bize çok önemli bilgiler sunabilir (Uysal, 2010: 27; Tekin vd., 2012: 5).

*Coğrafi ve Fiziki Faktörler:* Bireylerin doğup büyüdüğü çevre kişiliklerin oluşumunda ve gelişiminde önemli etkilere sahiptir. Örneğin sıcak iklimde yaşayan bireyler ile, soğuk iklimde yaşayan bireylerin kişilik özellikleri birbirlerinden ayrılabilir (Tekin vd., 2012: 5).

### **1.2.2. Durumsal Koşullar**

Yasalar, örgüt kültürü ve iklimi, toplumsal değerler ile liderin sahip olduğu etik farkındalıklar, literatürde etik liderliğin oluşumuna etki eden durumsal faktörler olarak görülmektedir (John, 1986: 595; Alkan, 2016: 75). Dış denetim aracı olan yasaların yanı sıra, örgüt değerler sistemi olan örgüt kültürü gibi iç denetim mekanizmaları da etik liderliğin oluşumunda önemli faktörlerdir ( Sökmen, 2013: 109; Alkan, 2016: 75 ).

### **1.2.3. Liderin Güç Kaynakları**

French ve Raven tarafından 1959 yılında yapılan çalışma lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma sonucunda güç kaynaklarını beş başlıkta sınıflandırmıştır. Bunlar; zorlayıcı güç, ödül gücü, meşru güç, uzmanlık gücü ve referans olma gücüdür (Alkan, 2016: 76).

## **1.3. Etik Liderliğin Sonuçları ve Önemi**

Hem örgütler açısından hem de takipçiler açısından etik liderlik davranışları örgüt içerisinde büyük etkilere sahiptir (Brown, 2005: 117; Liman, 2019: 39). Her ne kadar etik liderlik davranışlarının sonucunda fiziki çıktılar elde edilmekteyse de, fiziki olmayan çıktılarında şirketlerin amaçlarına ulaşmak için önemli olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Akduru, 2019:165). Etik lider sürekli takipçilerinin akıllarına hitap eder ve sürekli takipçileriyle ilgilenir. Sonuç olarak takipçilerde, sorumluluk duygusu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar. Örgütsel vatandaşlık davranışı da çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutarak bir adanma duygusunu ortaya çıkarır. Ancak etik lider örgüt içi adaleti sağlarken takipçilerini eşit tutar. Böylece hem adil hem de kurallara dayanan örgütsel bir sistem oluşturur (Brown, 2005: 117; Akduru, 2019: 153).

Yapılan çalışmalarda; etik liderlik davranışlarının, çalışanların yanıtıcı eylemlerini, hile yapmalarını ve ekonomik kötü kullanımlarını azalttığını söylemektedir (Khuntia, 2004: 13). Ayrıca iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Brown, 2005: 117; Liman, 2019: 39). Başka bir çalışma, batı ülkelerinde etik liderlik davranışlarının, başkalarını düşünme, motivasyon ve cesaretlenme bileşenleri ile oluşturulduğuna, bu durumda liderlerin örgüt içerisinde kabullenilmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur (Resick, 2006: 346; Liman, 2019: 39). Etik liderler, adil ve dürüst davranışları ile ortak değerleri paylaşabilen, samimiyetine inanılan vicdanlı bireylerdir. İşte bu özellikleri çalışanların performanslarını pozitif yönde etkilemektedir (Brown ve Trevino, 2006: 597; Liman, 2019: 39). Ayrıca etik liderlik davranışları örgüt çalışanları arasında çıkabilecek hoşnutsuz rekabet davranışlarını engelleyeceği, bu sayede örgüte bağlılığın artacağı ve iş tatminin yeterli seviyede gerçekleşeceği sonucuna ulaşılmıştır (Hoogh ve Hartog, 2008: 300; Liman, 2019: 40). Çalışanların iş performanslarını arttırıcı etkenlerden biride etik liderlik davranışlarıdır. Başka bir araştırmada çalışanların işlerine verdikleri önemin yükselmesi etik liderlik davranışı ile paralel yönde olduğu görülmüştür (Piccolo vd., 2010: 260; Liman, 2019: 40). Örgüt içerisinde de etik iklimin oluşumunda, uygun görülen tutum ve davranışların arttırılmasında

büyük rol oynayan etik liderlik davranışının etkili olduğu görülmüştür. Yani etik liderlik davranışlarının, örgüt içerisinde etik iklimin oluşumuna pozitif yönde etki etmektedir (Mayer vd., 2010: 10; Liman, 2019: 40). Örgüt çalışanlarının etik liderlik algısının beklentiler ile katılımcı davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etki gösterdiği düşünülmektedir (Akduru, 2019: 154). Adalet, etik lider için bir zorunluluktur. Etik liderin adil davranış algısı örgüt içerisinde ılıman bir iklim sağlayarak güveni artıracaktır. Bu güven duygusu ile amaçlanan hedefe ulaşılmasında takipçilerin, hak ettikleri ödüllere ulaşacaklarından emin olmalarını sağlayacaktır (Akduru, 2019: 156). Başka bir araştırma sonucunda etik liderlik davranışlarının örgütsel yapılanma, insan kaynakları sistemleri, örgütsel kültür ve sosyal sorumluluk alanlarında etkilediği görülmüştür (Akduru,2019:160).

Sonuç olarak etik liderlik davranışlarının, örgütün hedeflerine ulaşmada, rekabetçi bir çevrede devamlılığını sağlamada ve istenen yönetim biçiminin sağlanmasında etken bir rol oynadığı görülmüştür.

#### 1.4. Etik Liderliğin Boyutları

Trevino ve arkadaşları (2003) yapmış oldukları araştırma neticesinde etik liderliği iki boyutta incelemiştir. Bunlar: “Ahlaki İnsan” ve “Ahlaki Yönetici”dir. Brown ve arkadaşları ise Trevino ve arkadaşlarının (2000) çalışmaları doğrultusunda “kendi kişisel eylemleri ve ilişkilerinde etik liderlerin normatif olarak uygun davranış göstermesi” tanımını etik liderliğin ahlaki boyutu, “normatif olarak uygun olan bu tür davranışların izleyicilere teşvik edilmesi ve pekiştirilmesi” tanımını etik liderliğin ahlaki yönetici boyutu olarak belirtmiştir (Ekmekçiöğlü, 2019: 8).

Etik liderliğin boyutları bakımından kapsamlı başka bir araştırma da Resick ve arkadaşları tarafından (2006) yapılan çalışmadır. Bu çalışmada etik liderlik boyutları olarak 6 özelliğe vurgu yapılmıştır. Bunlar; karakter/doğruluk, etik farkındalık, topluma/bireye odaklılık, motive edicilik, teşvik edici ve güçlendiricilik ile en son olarak etik hesap verilebilirliktir (Ekmekçiöğlü, 2019: 8).

Hoogh ve Hartog (2008) tarafından yapılan başka bir çalışmada etik liderliğin 3 boyutu ortaya konmuştur. Bu çok yönlü çalışmada, liderin sosyal sorumluluğunun etik liderliğin farklı yönleriyle (etik ve adalet, görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ve güç paylaşımı boyutu) ve despotik liderlik arasındaki ilişkileri incelenmiştir (Hoogh ve Hartog, 2008: 297).

*Etik ve Adalet Boyutu:* Etik liderlerin; dürüstlük, güvenilirlik, adaletli yaklaşımını ortaya koyan bir boyuttur.

*Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulması Boyutu:* Bu boyut etik liderlerin takipçileri ile açık iletişimi benimsemesinin, takipçilerini etik davranışa teşvik etmesinin, takipçilerini ödüllendirmesinin ve takipçi beklentilerinin açığa kavuşturulmasının önemini vurgulamaktadır.

*Güç Paylaşımı Boyutu:* Son boyut olan güç paylaşımı boyutu, etik liderlerin takipçilerini karar alma sürecine dahil etmesi, düşüncelerini ve kaygılarını dinlemesi olarak ifade edilir. Bu boyut takipçilerin işlerinin daha anlamlı gelmesi bakımından önemli bir yere sahiptir (Alkan, 2015: 114).

Söz konusu çalışmalar etik liderleri; doğru, dürüst ve adil davranışlar sergileyen bireyler olarak göstermektedir.

## 2. Kurumsal Değerler

### 2.1. Kurumsal Değerler Kavramı

Değer kavramı; insan davranışlarına olan etkisinden dolayı sosyal bilimlerde araştırılmaya gerek görülmüş bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Değer kavramı, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Değerler; insan davranışlarının arkasında yatan ve onlara şekil veren, gözlenemeyen ancak bireylerin genellikle farkında olduğu, bundan dolayı da görüşme ya da

anket yoluyla tespit edilebilen bir kavramdır. Ayrıca organizasyon yapılarına ve özellikle de karar verme süreci üzerinde önemli etkiye sahiptir (Gügerçin, 2015: 36). Değerler; motivasyonel bir bileşene sahiptir ve bu bileşen insan davranışlarını belirleyen ve şekillendiren bir etkiye de sahiptir (Dose ve Klimoski, 1999: 85; Vurgun, 2013: 77). Bu açıdan bakıldığında değerlerle ilgisi olmayan hiçbir davranıştan söz edilemez. McCrae (2004: 4) kişilerin tutum ve davranışlarını; değerleri oluşturan üç temel faktör olan genetik, çevre ve kültür faktörlerinin yönlendirdiğini belirtmektedir (Vurgun, 2013: 77). Normatif davranış teorisi, bireyin davranışının sadece bireysel tutumlarla değil, aynı zamanda grup veya toplumsal normlarla da desteklendiğini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlamda, kişilik ve görev yönelimi arasındaki ilişki, söz konusu örgütün kurum kültüründen etkileneyecektir (Frolova ve Mahmood, 2019: 425).

## 2.2. Kurumsal Değerlerin Önemi

Örgütsel değerlerin mevcut yasa ve düzenlemelerden daha fazla etkili ve yönlendirici olduğu görülmüş, başarının ise yönetim değerlerinin teşkil edilmesiyle bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır (Vurgun, 2013: 77; Hanson vd., 2005: 37). Örgüt içerisinde paylaşılan değerler, örgüt bireyleri arasındaki bağı artırırken, örgüt içi bütünlüğün, sürekliliğin ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Örgütsel değerlerin yoksunluğu ise örgütsel çatışmalara sebep olur (Şişman, 2002: 94; Vurgun, 2013: 77).

Grupların ilk oluşum aşamalarında, örgütsel değerlerde benzerlik önemlidir. Bu aşamanın doğru aşılması grup üyeleri arasındaki güvenin güçlenmesini sağlayacaktır. Güvende kurumların hızını artıracaktır (Dose ve Klimoski, 1999: 89; Vurgun, 2013: 77). Ayrıca grup üyelerinin örgütsel değerler üzerindeki fikir birliği sağlamaları bazı sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Bunlar;

1. Grup güçlü bir kültür oluşturur.
2. Grup üyeleri arasındaki uyumu artırır.
3. Gerilimi azaltır.
4. Cazibeyi artırır.
5. Görev çatışmalarını engeller.
6. Takım performansını artırır (Gügerçin, 2015: 43).

Bireysel ve kurumsal düzeydeki değerler ile ilgili farklı birçok yaklaşım belirtilmiştir. Çalışanlar genellikle davranışlarını içinde bulunduğu örgütün ya da kurumun istekleri doğrultusunda şekillendirir ve firma amaçlarına uyum sağlamaya çalışır. Bu sayede çalışanlar, bireysel değerler ile örgüt bağlantıları arasında bir bağ kurar (Gügerçin, 2015: 39; Sezgin, 2006: 42).

Değerler kurumsal düzeyde incelendiğinde, örgütü şekillendiren genel kabul görmüş durum ve davranışları belirlediği görülmüştür (Chatman, 1991: 339; Gügerçin, 2015: 41). Dolayısı ile örgütlerin gerçekleştirdiği kararları, çalışanların değerlerine bağlamak her zaman doğru sonuç vermeyebilir. Bu durum kurumsal değerlerin bireysel değerlere göre daha kabul gördüğünü ortaya koyar. Özetle örgütün hedeflerine ulaşmak için yapmış olduğu hamleler örgüt içerisinde gelişen örgütsel değerlerle açıklanabilir (Şişman ve Uysal, 2012: 163; Gügerçin, 2015: 41).

Bireysel ve Örgütsel değerler yoğunlukları veya diğer değerlere oranla, çalışanlar tarafından ne derece güçlü benimsedikleri ve aynı zamanda kristalleşme ya da ne kadar geniş ölçüde paylaşıldıkları bakımından tanımlanabilir. Güçlü örgütsel değerler, örgüt içerisinde genel kabul görür ve geniş ölçüde örgüt içerisinde paylaşılır. Bu güçlü örgütsel değerlerinden çalışanlar tarafından benimsenme derecesi ve örgüt içinde paylaşımı, örgüt kültürünü belirler. Dolayısıyla yoğun ve kristalleşmiş değerlere sahip örgütler, güçlü örgütlerdir. Değerlerin yoğunluğu, çalışanlar tarafından önemli görülen ve güçlü bir şekilde benimsenmiş değerlerdir. Yoğun ve kristalleşmiş değerlere sahip örgütler de güçlü örgütler olarak tanımlanır (Chatman, 1989: 460; Sezgin, 2006: 53).

Örgüt ile ilgili uygun kararların, “Kurumsal Değerler” olarak ifade edildiği tanımlamalar da mevcuttur. Bu tanımlamaya göre örgütsel değerlerin örgütsel sürecin temelini oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca değerlerin, kurallar, etik normlar gibi konular üzerinde etkili olduğu da söylenebilir (Gügerçin, 2015: 41). Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi kavramların önemli kurumsal değerler olduğu söylenebilir (Gügerçin, 2015: 41; Şişman, 2002: 94).

Sonuç olarak kurumsal değerler; kurum üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan şeyler olduğunu belirleyen görüşler olarak tanımlanır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 123; Gügerçin, 2015: 40).

### 2.3. Kurumsal Değerlerin Boyutları

Bu yazımda Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilmiş “Rekabetçi Değerler Çerçevesi” çalışması referans olarak kullanılmıştır. Bu çerçeve esneklik / durağanlık boyutlarını ve organizasyonların dışsal / içsel odaklılığını içerir ve bu boyutlar örgütsel değerleri dörde ayırmayı mümkün kılar. *Açık Sistem tipi*; esneklik, dış örgütsel oryantasyon, uyarlanabilirlik, değişme kapasitesi, özgünlük ve müşterilere yönelik oryantasyon gibi değerleri içerir. *İnsan İlişkileri tipi*; değerleri içsel bir odaklanma, uyum, moral, güven ve aidiyet ile destekler. *Rasyonel Amaç tipi*; değerlerin merkezini, planlama, üretkenlik, verimlilik, rekabet, istikrar ve dış konular olarak görür. Kararlılık, konsolidasyon, kontrol, formalizasyon ve merkezileşme ise *İç Süreçler tipinin* temel değerleridir. Çerçeveyi oluşturan boyutların farklı yazarlar tarafından kurum ve kuruluşlar için önemli olduğu vurgulanmıştır. Dahası, günümüzün küreselleşmiş ve çalkantılı ortamında, her organizasyon için esnek ya da istikrarlı olma sorunu ve organizasyonların temel kaynaklarının nerede kullanıldığı hususu önemlidir (Reino ve Vadi, 2010; 7).

## 3. Görev Odaklılığı

### 3.1. Görev Odaklılık Kavramı

Çok sayıda davranışsal etik hakkında geliştirilmiş teori, bireylerin bilişsel ahlaki gelişim düzeyleri, değerleri ve inançları gibi etik yönelimlerinin ve kapasitelerinin etik yargılarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır (Hannah vd., 2014: 220). Çalışanlar örgüt içindeki sorumluluklar, yükümlülükler ve grup ahlaki zorunluluklar temelinde hareket etmek zorunluluğu hissederler ve örgüt içi çalışma ve davranışlarını bu yönde geliştirirler. Örgütsel ve bireysel başarı için her ne kadar çalışanların görev anlayışlarının yüksek olması gerektiği düşünülse de görev odaklılığını etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda yeterli çalışma yapılmamıştır.

Hannah ve arkadaşları (2014) Görev Odaklılığı'nı; diğer örgüt üyelerine sadık bir şekilde hizmet etmek, grubun görevlerini ve misyonlarını yerine getirmek için çabalamak ve fedakarlık etmek ve grup ilke ve kodlarına saygı göstermek için yapılmış davranışların gönüllü bir yönelimi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak çalışanların deontik iş değerlerini yerine getirme, ekip üyelerinin isteklerini destekleme ve kişisel istek ve kişisel çıkarlarından fedakarlık ederek kurumsal hedeflere bağlı olma konusunda istekli olmaları olarak kabul edilir (Frovolta ve Mahmood, 2019: 424).

### 3.2. Görev Odaklılığının Önemi ve Boyutları

Görev Odaklılık kavramının temelini oluşturmak için Deonans Teorisi (Folger, 2012: 125), ahlaki felsefe ve ahlaki psikolojiden yararlanılmıştır (Hannah vd., 2014: 221). Folger'e (2012) göre, Deonans (bir neologizm), Yunanca Deon kelimesinden türetilmiştir, görev veya yükümlülük anlamındadır. Bu kelimenin ahlaki önemi, bağlayıcılığı ya da uygunluğu içermesidir. Böylece hesap verebilirliği de belirlemiştir. Deonans Teorisi mevcut durumun ahlaki direktiflerin uygunluğuyla ilgili inançlara yol açtığında (bilinçli düzeyde bir algı olmasa bile) ortaya çıkan, deonansın psikolojik durumu olan varsayımsal bir yapı öneren bir süreç teorisidir. Psikolojik deonans durumu, üyelerin kendi kendini sınırlaması gerektiğini belirten “Yükümlülük Gücü” nü

temsil eder. Etik felsefe bu Yükümlülük'lerin ne olması gerektiğini önerir; Deonans Teorisi de herhangi bir felsefi bakış açısını benimsemeden, bu Yükümlülük'lerin psikolojik yönlerini tarafsız bir şekilde ele alır (Folger, 2012: 126).

Hannah vd. (2014), Görev Odaklılığı yüksek olan kişilerin, grup içerisinde yaptıkları görevlerle ilgili etik düşünmeye ve doğru yargıda bulunma eğiliminde olduklarını, bu yüzden kendilerine verilen görevlerde tutarlı bir şekilde davranmaya daha fazla hevesli olacaklarını belirtmektedir. Ayrıca bu tanımla orantılı olarak, görev odaklılığı üç boyutta ele alınmıştır (Hannah vd., 2014: 221);

1. *Üyelere Karşı Görev*: Grubun diğer üyelerine sadakat ile hizmet ederek, içtenlikle de grubun diğer üyelerinin desteklenmesidir. Etkili bir sosyal grubun sürdürülmesi için üyelerinin sadakati ve içtenliği gereklidir. Üyelere karşı görev, gruba karşı yakınlık duymaktan daha fazlasını gerektirir. Diğer grup üyelerine karşı güçlü bir dayanışma ve birlik beraberlik duygusu gerektirir. Üyelere Karşı Görev; iş arkadaşlarına yardım veya mentorluk yapmak için zaman ayırmak gibi grup yanlısı davranışları teşvik ederken ve iş arkadaşlarına yönelik anti sosyal eylemler veya grup hakkında yabancılara olumsuz konuşmak gibi olumsuz davranışları azaltır. Daha yüksek seviyede Görev Odaklılığı'na sahip çalışanları, hasta bir iş arkadaşına kişisel tatil günleri bağışlamak veya rakip kuruluşlarla özel bilgileri ifşa etmek gibi etik olmayan eylemlerden kaçınmak gibi erdemli davranışlara teşvik edebilir (Hannah vd., 2014: 222).
2. *Görev Sorumluluğu*: Grubun karşı karşıya olduğu görevleri yerine getirmek için çaba ve fedakârlık göstermektir. Grupların oluşumunun belli bir nedeni ve amacı vardır. Ayrıca bu grupların, amaca hizmet eden bir de misyonları vardır. Görev Sorumluluğu ise; bireyin grubun misyonunu, görevlerini veya amaçlarını desteklemek için istemli yönelimini temsil eder. Verilen görevlerin başarısız olmasından kaçınmak için gerekli olan her şeyi yapmak, grubun performans hedeflerinin başarısını sağlamak için kişisel fedakarlık yapmak ve kişisel riskleri kabul etmek yüksek seviyede Görev Sorumluluğu gerektirmektedir (Hannah vd., 2014: 222).
3. *Normlara Karşı Görev*: Grubun ilkelerinden ve normlarından onur duymayı ifade ediyor. Sosyal gruplar tipik olarak, grubun ideal üyesinin nasıl davranması gerektiği konusunda kendilerine ait normlar oluşturur. Bu normlar genellikle informadır. Sadece üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olmaları gerektiğini değil, aynı zamanda grup dışındaki diğer kişilerle nasıl etkileşim içerisinde olmaları gerektiğini de tanımlarlar. Sosyal gruplar bu davranışlar için sınırlamalar koyar ve onurlu davranışları utanç verici davranışlardan ayırırlar. Bu tür normlar organizasyon kültürünün bir parçasıdır. Normlara Karşı Görev; 'Onur' kavramı ile yakından ilişkilidir. Burada Onur; grubun gelenek ve normlarına uygun davranarak saygı duymayı tanımlar. Normlara Karşı Görev; yalnızca etik davranışları teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda grubu utandırabilecek veya ondan uzaklaşabilecek sapkın davranışları da sınırlar (Hannah vd., 2014: 222).

Görev Odaklılığı'nın bu üç bileşeni, grup yükümlülüklerini yerine getirmeye yönelik genel bir normatif yönlendirme içermektedir. Dolayısıyla Görev Odaklılığı; gruba ve görevlere yönelik genel bir yönelimi yansıtan ve ortak varyansı paylaştığı üç bileşenden daha üst düzey bir yapıdır. Özetle, bu normatif yönelim, bireylerin grup gözünden bakmasını sağlayarak bireyleri düşünmeye ve harekete geçirmeye iter (Hannah vd., 2014: 222).

Yüksek Görev Odaklılığına sahip üyelerin gruba karşı yükümlülükleri kişisel ahlaki önem taşır. Bu yükümlülükler otoriterdir ve üyeleri grubun sosyal yapısına ve refahına istikrar katan ve onu destekleyen belirli davranış türlerine zorlar. Benzer şekilde, grup normları ve yükümlülükleri normalde sadece bir grup üyesinin yapamayacağını değil aynı zamanda yapmaları gerekeni de belirler. Yüksek Görev Odaklılığının bulunduğu örgütlerde ne yapılması gerektiğinin belirtilmesi,



üyeler tarafından etik olmayan davranışlarından kaçınılmasını zorunlu kılar ( Hannah vd., 2014: 222).

Yüksek etiğe sahip Görev Odaklılığı, kişinin belirli bir gruba karşı yükümlülüklerini ve sorumluluklarını yerine getirme ilkesine bağlılığını yansıtan normatif bir yönelimdir. Bu normatif yönelim, grubun iyiliğine hizmet eden eylemlerde bulunma eğilimi ile kendini gösterir. Ancak bireylerin gruba yönelik ahlaki yükümlülüklerine bağlılıklarının gücü, ait oldukları her gruba göre değişiklik gösterir (Hannah vd., 2014: 222).

#### **4. Etik Liderlik, Kurumsal Değerler ve Görev Odaklılığı Arasındaki İlişki**

Bir çok davranış hakkında geliştirilmiş teori, bireylerin değerleri ve inançları gibi etik olan yönelimlerinin ve kapasitelerinin etik yargılarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır (Hannah vd., 2014: 221).

Bireyler üye oldukları farklı gruplar için farklı Görev Odaklılığı seviyelerine sahiptir. Bu seviyeyi özellikle o gruba yön veren liderlerin belirleyeceği ayrıca kurumun sahip olduğu değerler ve normlarda bireylerin Görev Odaklılık seviyesini şekillendireceği kesindir.

Başlangıçta dönüşümcü liderliğin etki boyutunun bir dilimi olarak kabul edilen etik liderliğin teorik olarak daha geniş ve deneysel olarak diğer liderlik tiplerinden farklı olduğu görülmüştür (Brown vd., 2005: 120). Brown vd. (2005: 118) ahlaki bir kişi ve ahlaki bir yönetici olmak üzere etik liderlerin iki temel özelliğini vurgulamaktadır. Ahlaki kişi boyutu, lider tarafından dürüstlük, bütünlük ve fedakarlık dahil olmak üzere belirli kişisel özelliklerin sergilenmesini vurgularken, ahlaki yönetici boyutu, liderin etik rol modellemesine katılarak iyi etik davranışların benimsenmesine yönelik takipçileri etkilemedeki rolünü vurgular. Etik liderliğin, bir dizi çalışmada takipçilerin davranışlarını etkilediği gösterilmiştir (Eva vd., 2018: 3). Örneğin etik liderliğin takipçilerin vatandaşlık davranışları da dahil olmak üzere çalışanlar arasında olumlu çalışma davranışlarını ve görev performansını teşvik ettiği bulunmuş (Avey vd., 2011: 573), bunun yanı sıra üretken ve etik olmayan davranışların azaltılmasını sağladığı görülmüştür (Mayer vd., 2010: 40).

Etik liderliğin, takipçilerin Görev Odaklılığını ve iş performansını artırdığı, daha spesifik olarak, çalışanlarının görev odaklılığının, etik lider tarafından geliştirildiği görülmüştür (Eva vd., 2018: 8).

Etik liderliğin ahlaki yönetici yönü, takipçilere gruba karşı görevlerini ve yükümlülüklerini ve grubun bağlı olduğu normları ifade etmeye ve açıklığa kavuşturmaya hizmet edebilir. Aslında bu durum, grup normlarının grup yaşamı ve performansı için önemini açıklar. Çalışanlarının liderlerini ahlaki biri olarak algılamaları kurum ile özdeşleşmeye teşvik eder. Ayrıca etik davranan liderler, takipçilerine örnek olarak ahlaki davranışlar geliştirmelerine yardımcı olurlar. Sosyal öğrenme süreci boyunca, etik olarak görülen liderler, takipçilerinin örnek davranışlarını taklit etmeye ve ideallerini içselleştirmeye teşvik eder (Hannah vd., 2014: 225).

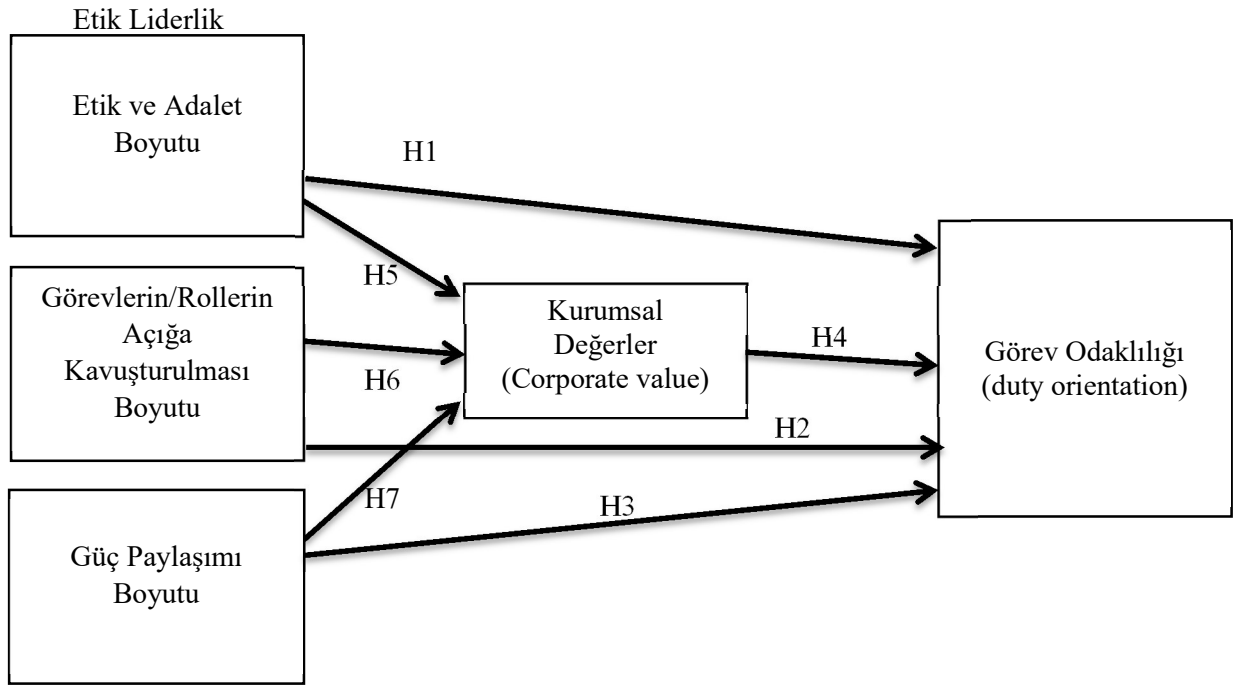
Normatif davranış teorisi, bireyin davranışının sadece bireysel tutumlarla değil, aynı zamanda grup veya toplumsal normlarla da desteklendiğini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlamda, kişilik ve görev odaklılık arasındaki ilişki, söz konusu örgütün kurum kültüründen etkilenecektir (Frolova ve Mahmood, 2019: 426). Sosyal değişim teorisi, örgütsel bir bağlamda, çalışanların iş gereksinimlerini yerine getirmeleri için bazı karşılıklı işlemler beklediğini savunur. Liderler ve yöneticiler çalışanlara örgütsel beklentilerin neler olduğunun sosyal yönlerini gösterir (Tüzün, 2012: 401).

Örgüt yöneticilerinin başlıca görevlerinden biri, örgüt üyelerine ortak amaçlarının ne olduğunu göstermektir. Bireylerin tatmin olması içinde örgüt içerisinde ortak bir amaç şarttır. Çalışanların bu örgütsel bağlılıklarının ve iş doyumlarının, ortak amaçlara bağlılığı artırdığı söylenebilir. Derinden paylaşılan örgütsel amaç, değer ve görev duygusu olmadan, bir örgütün uzun süre varlığını sürdüremeyeceği kesindir (Sezgin, 2006: 6).

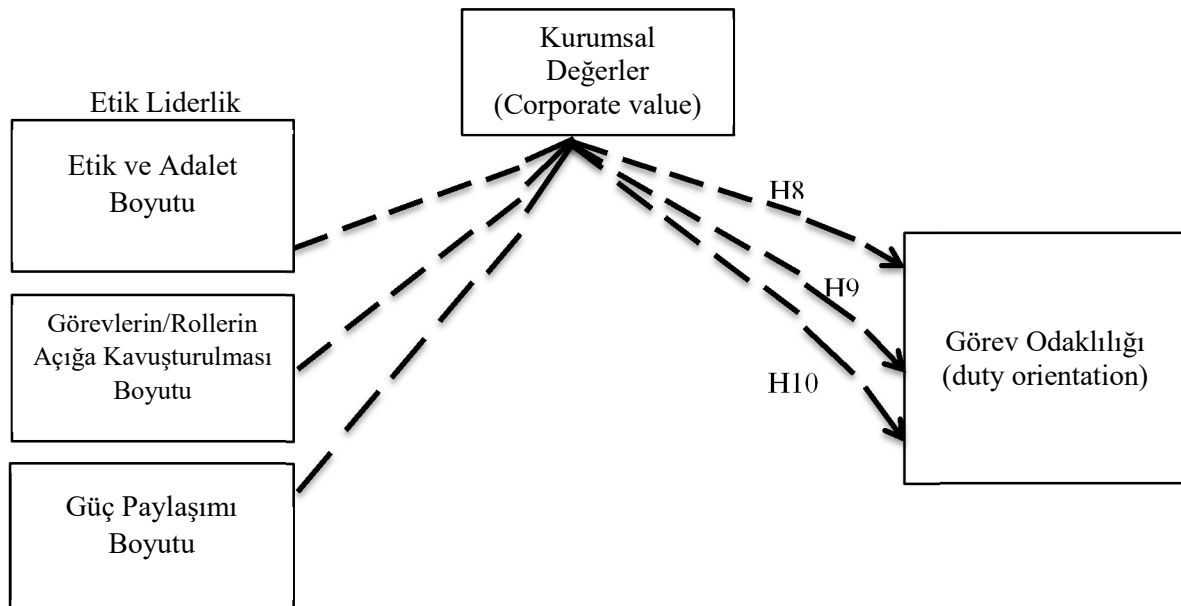
Kurumsal değerlerin kurum içerisindeki gücü çalışanların kurumsal değerleri kabullenip içselleştirmesine bağlıdır. Başarılı kuruluşlar, çalışanlar tarafından içselleştirilen değerler vasıtasıyla üretkenliklerini arttırmışlardır. Bir organizasyonda çalışanlar tarafından kabullenilen veya uygulanan değerler çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken sergiledikleri tutum ve davranışlara yansır. Dolayısıyla kabullenilen kurumsal değerler, çalışanlara daha ilham verir ve kurumun performansının artmasını sağlar (Genç, 2016: 424).

Etik liderlik ile görev odaklılık arasındaki ilişkide kurumsal değerlerin aracılık rolünün etkisi ana konumuzu oluşturmaktaydı. Araştırmamızın amaçlarına ulaşmamızı sağlayacak ve değişkenlerimizi ortaya koyacağımız aşağıdaki model ve hipotezleri geliştirdik.

**Şekil 2.** Doğrudan Etkileri Gösteren Araştırma Modeli



**Şekil 3.** Aracılık Etkilerini Gösteren Araştırma Modeli



**H<sub>1</sub>:** Etik ve Adalet, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulması, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Güç Paylaşımı, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Kurumsal Değerler, Çalışanların Görev Odaklılık düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Etik ve Adaletin Kurumsal Değerler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulmasının Kurumsal Değerler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>7</sub>:** Güç Paylaşımının Kurumsal Değerler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>8</sub>:** Kurumsal Değerler, Etik Liderlik'in Etik ve Adalet Boyutu ile Görev Odaklılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**H<sub>9</sub>:** Kurumsal Değerler, Etik Liderlik'in Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulması Boyutu ile Görev Odaklılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**H<sub>10</sub>:** Kurumsal Değerler, Etik Liderlik'in Güç Paylaşımı Boyutu ile Görev Odaklılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Demografik değişkenler üzerinde araştırılacak hipotezler şu şekildedir.

**H<sub>11</sub>:** Çalışanların görev odaklılık düzeyi, cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>12</sub>:** Çalışanların görev odaklılık düzeyi, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>13</sub>:** Çalışanların görev odaklılık düzeyi, yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>14</sub>:** Çalışanların görev odaklılık düzeyi, haftalık çalışma saatine göre farklılaşmaktadır.

## 5. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Birçok yapılan araştırmada etik liderliğin; takipçilerinin etik davranışlarına ve grup normlarına uymada oynadığı etkinin kritik rolünü incelemiştir. Araştırmacılar ayrıca etik liderlik ile takipçilerin hem rol içi hem de rol dışı davranışları arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Eva vd., 2018:1). Her ne kadar etik liderliğin ve kurumsal değerlerin takipçilerin görev odaklılığına etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma yapılmış olsa da, Türkiye'de bu konu hakkında yeteri kadar araştırma yapılmamıştır. Etik liderlik ile görev odaklılık arasındaki ilişkiye bakılırken kurumsal değerlerin aracılık rolünün seviyesinin tespiti araştırmamızın ana konusunu oluşturmaktadır.

## 6. Yöntem

Araştırmanın uygulama açısından kapsamını; kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen Antalya'da faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 256 çalışanı oluşturmaktadır. Bu otellere teslim edilen 300 anket formundan geri dönen 270 adet (%90) anket formu içerisinde eksik ve uygun doldurulmamış olan formların ayıklanması sonucunda 262 adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ancak yapılan uç değer (outliers) analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 adet veri seti tespit edilerek, analizlerden çıkartılmış ve toplam 256 (%85) adet anket analizlere dâhil edilmiştir.

### 6.1. Araştırmanın Ölçekleri

Uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak ölçekler tespit edilmiştir. Daha sonrasında anket formları Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçekler beşli Likert tipindedir. ve "1. Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5. Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişiklik göstermektedir. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket ile ilgili genel bilgilendirme yer almaktadır. İkinci bölümde sırasıyla etik liderlik, görev odaklılık ve kurumsal değerler ölçeği, Üçüncü bölümde demografik özellikler yer almaktadır.

#### 6.1.1. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik değişkeni üç boyutlu (etik ve adalet, rol açığa kavuşturulması ve güç paylaşımı) 17 madde olarak, Çok Kültürlü Lider Davranış Anketi'nden uyarlanmıştır. Bu anket,

katılımcıların liderlerin davranış raporlarının nasıl olduğunu ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır (Hoogh ve Hartog, 2008: 303). Etik ve adalet boyutu, çalışanlara dürüstlük, güvenilirlik ve yüksek etik standartların yanı sıra çalışanlara saygılı ve adil davranılmasını gösteren, liderleri ölçen altı ifade kullanılarak değerlendirilmiştir. Görevlerin/Rollerin açığa kavuşturulması boyutu; etik liderlerin takipçileri ile açık iletişimi benimsemesinin, takipçilerini etik davranışa teşvik etmesinin, takipçilerini ödüllendirmesinin ve takipçi beklentilerinin açığa kavuşturulmasının önemini gösteren beş ifade kullanılarak değerlendirilmiştir. Güç paylaşımı boyutu ise çalışanların fikirlerini ifade etmelerini sağlayan ve kararlara katılmalarına izin veren davranışlara atıfta bulunan altı ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 4 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %69 varyans oranını açıklayan teoriye uygun üç faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .886 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .899 olarak hesaplanmıştır.

### 6.1.2. Görev Odaklılığı Ölçeği

Çalışanların Görev Odaklılığı, Hannah ve ark. (2014) tarafından geliştirilen üç boyutlu 15 maddelik bir anket ile ölçülmüştür ( Frolova ve Mahmood, 2019: 430 ). Üyelere karşı görev boyutu altında “çalıştığım yerin çıkarları kendi çıkarlarımdan önce gelir.” vb. gibi beş ifade; görev sorumluluğu boyutu altında “çalıştığım yerin hedeflerine ulaşmada, kişisel risk veya zararı kabul ederim” gibi beş ifade; normlara karşı görev boyutu altında “çalışma ortamında her zaman doğru olanı yaparım” vb. gibi beş ifade bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan madde olmamıştır. Ancak toplam %55 varyans oranını açıklayan iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .894 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .906 olarak hesaplanmıştır.

### 6.1.3. Kurumsal Değerler Ölçeği

Kurumsal Değerler, Anne Reino tarafından hazırlanan özgün bir anket olan Örgütsel Değerler Anketi kullanılarak incelenmiştir. Anket, Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından Rekabet Değerler Çerçevesi'nin fikir ve ilkelerine dayanmaktadır. Kurumsal Değerler değişkeni dört boyutlu 19 maddelik bir anket ile ölçülmüştür. Açık sistemler tipi boyutu altında “bu kurumda yeni fikirlere sahip yaratıcı çalışanlara oldukça değer verilmektedir.” vb. gibi beş ifade, iç süreçler tipi boyutu altında “kurumumuzda çok sayıda yazılı kural vardır” vb. gibi beş ifade, insan ilişkileri tipi altında “yöneticim astlarına güvenmektedir” vb. gibi beş ifade, rasyonel amaç tipi boyutu altında “bu kurumun payı sektörde önemli bir pazar payı elde etmektedir” vb. gibi dört ifade bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan madde olmamıştır. Toplam %69 varyans oranını açıklayan teoriye uygun dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .924 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .943 olarak hesaplanmıştır.

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda AMOS 24 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmış ve ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu görülmüştür (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52; Meydan ve Şeşen, 2011: 35; Kanten, 2014: 19). Tablo 1'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq 0.08$
Etik Liderlik	117.91	59	1.99	.93	.89	.96	.96	.95	.06

Kurumsal Değerler	386.39	143	2.7	.86	.82	.92	.92	.90	.08
Görev Odaklılık	48.848	19	2.57	.95	.91	.97	.97	.95	.07

## 7. Bulgular ve Tartışma

### 7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 256 çalışanın büyük çoğunluğu (%58,6)'sı erkek, %41,4'ü ise kadındır. Çalışanların önemli bir bölümü (%35,2)'i 34-41 yaş aralığındadır. %28,1'i 26-33 yaş arası, %17,2'si 18-25 yaş arası, %17,2'si 42-49 yaş arası diğer %2,3'ü ise 50 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %49,2'si lise, %21,5'i ön lisans, %20,3'ü ilköğretim, %8,2'si lisans, %0,8'i lisansüstü düzeyinde mezuniyete sahiptir. Ayrıca katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %63,3'nün 1-7 yıl arasında, %29,7'sinin 8-11 yıl arasında, %6,6'sı 12-15 yıl arasında, %0,4'ü 16-20 yıl arasında bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

### 7.2. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış, standart sapma ve ortalamalar hesaplanmıştır. Bu kapsamda, Çalışanların etik liderlik ve kurumsal değerler algı düzeyleri ile görev odaklı davranış düzeylerine ilişkin değerler Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.s.	1	2	3	4	5
Etik ve Adalet	4.09	0.93	1	.606**	.465**	.377**	.672**
Görevlerin/Rollerin Aç. Kavuşturulması	4.22	0.72	.606**	1	.451**	.467**	.586**
Güç Paylaşımı	4.10	0.87	.465**	.451**	1	.489**	.470**
Görev Odaklılığı	4.36	0.64	.377**	.467**	.489**	1	.440**
Kurumsal Değerler	4.06	0.72	.672**	.586**	.470**	.440**	1

\*\*p<0.01

Tablo 2'de korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, çalışanların etik ve adalet algılamaları ile görev odaklı davranışlar ( $r=.377$ ;  $p<0.01$ ) ve kurumsal değer algılamaları ( $r=.672$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların görevlerin/rollerin açığa kavuşturulma algılamaları ile görev odaklı davranışlar ( $r=.467$ ;  $p<0.01$ ) ve kurumsal değer algılamaları ( $r=.586$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların güç paylaşım algılamaları ile görev odaklı davranışlar ( $r=.489$ ;  $p<0.01$ ) ve kurumsal değer algılamaları ( $r=.470$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların kurumsal değer algılamaları ile görev odaklı davranışlar ( $r=.440$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular çalışanların görev odaklı davranış sergileme düzeylerinin daha çok güç paylaşımı algılamalarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

### 7.3. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve etik liderlik ile çalışanların görev odaklı davranışı arasındaki ilişkide kurumsal değerlerin aracılık rolünün açıklanması amacıyla Baron & Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Baron & Kenny göre, ilk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Üçüncü aşamada bağımsız değişkene aracı değişken eklenerek bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespiti için

regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Ayrıca Sobel testi kullanılarak z değerinin anlamlılığına bakılması kısmi veya tam aracılık etkisinin açıklanabilmesi için bir gerekliliktir (Kanten, 2014: 19) Modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmış ve çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını doğrulayan sonuçlar bulunmuştur (Tolerans>2, VIF<10). 1. ve 2. Modele ait elde edilen bulgular Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Etik Liderlik, Kurumsal Değerler İle Görev Odaklılık Arasındaki İlişki

Aşama	Bağımsız ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	β	p
1.	Etik ve Adalet	Görev Odaklılığı	.142	.262	.000
	Görevlerin/Rollerin Aç.Kavuştırulması		.218	.419	.000
	Güç Paylaşımı		.240	.363	.000
	Kurumsal Değerler (Aracı Değişken)		.194	.396	.000

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticesinde; etik ve adalet  $\beta = .262$  ( $p < 0.001$ ), görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması  $\beta = .419$  ( $p < 0.001$ ) ve güç paylaşımı  $\beta = .363$  ( $p < 0.001$ ) boyutlarının çalışanların görev odaklı davranış sergileme düzeylerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Sonuç olarak H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Aracı değişkenimiz olan çalışanların kurumsal değer  $\beta = .396$  ( $p < 0.001$ ) algılarının görev odaklı davranış sergileme düzeylerine pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4.** Etik Liderlik ile Kurumsal Değerler Arasındaki İlişki

Aşama	Bağımsız Değişkenler	Aracı Değişken	R <sup>2</sup>	β	p
2	Etik ve Adalet	Kurumsal Değerler	.451	.521	.000
	Görevlerin/Rollerin Aç.Kavuştırulması		.344	.585	.000
	Güç Paylaşımı		.221	.388	.000

Bunun yanında bağımsız değişkenlerimiz olan etik ve adalet, görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması ve güç paylaşımı boyutlarının aracı değişken olan kurumsal değerlere olan etkisine bakıldığında; etik ve adalet  $\beta = .521$  ( $p < 0.001$ ), görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması  $\beta = .585$  ( $p < 0.001$ ) ve güç paylaşımı  $\beta = .388$  ( $p < 0.001$ ) boyutlarının çalışanların kurumsal değer algılarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Sonuç olarak H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 5.** Etik Liderlik ile Görev Odaklı Davranış Arasındaki İlişkide Kurumsal Değerlerin Aracılık Etkisi

Aşama	Bağımsız ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	β	F	p	Sobel Testi
3 Aracı Değişkenin İlave Edildiği	Etik ve Adalet/ Kurumsal Değerler	Görev Odaklılığı	.242	.105	40.470	.025	$z = 4.697$ $p = 0.000002$
	Görevlerin,Rollerin Aç. Kavuşturulması/ Kurumsal Değerler		.308	.280	56.314	.000	$z = 3.934$ $p = 0.000083$

Model	Güç Paylaşımı/ Kurumsal Değerler	.386	.305	79.717	.000	$z = 4.117$ $p = 0.000038$
-------	-------------------------------------	------	------	--------	------	-------------------------------

Üçüncü aşamada, Kurumsal Değerlerin, Etik Liderlik ile Görev Odaklılığı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine bakılmıştır. Analizler sonucunda Etik ve Adalet ( $\beta=.105$ ,  $p < 0.001$ ) Görevlerin/rollerin Açığa Kavuşturulması ( $\beta=.280$ ,  $p < 0.001$ ) ve Güç Paylaşımı ( $\beta=.305$ ,  $p < 0.001$ ) boyutlarının Görev Odaklı davranışlar üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak bu etkilerin ilk modele göre anlamlı olarak azaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, etik ve adalet, görevlerin/rollerin açığa kavuşturulması ve güç paylaşımının, çalışanların görev odaklı davranış sergilemeleri üzerindeki etkisinde kurumsal değerlerin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece  $H_8$ ,  $H_9$  ve  $H_{10}$  hipotezleri desteklenmiştir.

#### 7.4. Görev Odaklı Davranışların Cinsiyete, Eğitim Düzeyi, Yaş ve Haftalık Çalışma Saatine Göre Farklılığı

Bağımsız grupların t testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılan, istatistiksel analiz yöntemidir. Cinsiyet ve görev odaklı davranış arasındaki ilişki, yukarıda tanımladığımız bağımsız gruplar t testine uymaktadır. Yapılan t testi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Görev Odaklılık Düzeyinin, Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren T Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	SS	t	df	p
Kadın	106	4.359	.6283	-.206	254	.837
Erkek	150	4.376	.6661			

Kadın ve erkeklerin görev odaklı davranış düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonucunda, kadın ve erkeklerin görev odaklı davranış düzeylerinde farklılık olmadığı görülmüştür ( $p > 0.05$ ). Sonuç olarak  $H_{11}$  hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 7:** Görev Odaklılık Davranışların, Eğitim Düzeyine Göre Farklılığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Homojenlik Testi		ANOVA	
	Levene İstatistiği	Anlamlılık Derecesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
Görev Odaklılık	1.771	0.135	1.060	0.377

Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Bu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Ancak Anova testi sonucunda çalışanların görev odaklılık düzeyinin, eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > 0.05$ ). Sonuç olarak  $H_{12}$  hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 8:** Görev Odaklı Davranışların, Yaş Göre Farklılığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Homojenlik Testi		ANOVA	
	Levene İstatistiği	Anlamlılık Derecesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
Görev Odaklılık	1.781	0.558	3.695	0.044

Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Bu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Farklı yaş

gruplarından olan çalışanların, görev odaklı davranışları arasındaki farkı belirlemek amacı ile yapılan varyans analizi sonucunda, farklı yaş gruplarından olan çalışanların görev odaklı davranış puanlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 9:** Görev Odaklı Davranışların, Yaşa Göre Farklılığını Gösteren Tanımlayıcı İstatistiği

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
18-25	44	4.289	.608
26-33	72	4.328	.590
34-41	90	4.530	.605
42-49	44	4.193	.802
50 ve Üzeri	6	4.333	.705
Toplam	256	4.369	.649

Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın; 34-41 yaş grubu ( $\bar{x} = 4.530$ ) ile 42-49 yaş grubu ( $\bar{x} = 4.193$ ) arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar; 34-41 yaş grubunun görev odaklı davranış düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak  $H_{13}$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 10:** Görev Odaklı Davranışların, Haftalık Çalışma Saatine Göre Farklılığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Homojenlik Testi		ANOVA	
	Levene İstatistiği	Anlamlılık Derecesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
Görev Odaklılık	0.216	0.806	.616	0.605

Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Bu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Ancak Anova testi sonucunda çalışanların görev odaklılık düzeyinin, haftalık çalışma saatine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > 0.05$ ). Sonuç olarak  $H_{14}$  hipotezi desteklenmemiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Günümüzde organizasyonlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve hedeflerine ulaşabilmek için en iyi yönetim tarzının nasıl olması gerektiği ile ilgili sürekli bir arayış içerisinde. Bu aşamada organizasyonun etkinliği ve başarısı; organizasyonu oluşturan temel yapı taşlarından olan yönetici, çalışan ve kurum arasındaki uyumlu çalışma davranışının sergilenmesine gereksinim duyar. Özellikle lider personelin; adil, dürüst ve ortak değerlerin paylaşılabilir bir tutum içerisinde etik davranışlar sergilemesi çalışanlar üzerinde pozitif yönde etki yarattığı önceki birçok çalışmada ortaya konmuştur (Frolova ve Mahmood, 2019: 439). Bununla birlikte kurum kültürünün ve kurumsal değerlerin çalışanların görev odaklı davranış sergileme seviyelerine pozitif yönde etki yarattığı da elde edilmiştir. Özellikle kurumsal değerlerin; kurallar, etik normlar gibi konular üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Güğerçin, 2015: 41). Bu doğrultuda yapılan araştırma; etik liderliğin, çalışanların görev odaklı davranışları üzerindeki etkisinin ve bu etkideki kurumsal değerlerin aracılık rolünün etki seviyesinin tespiti maksadıyla yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; etik liderlik boyutlarının, çalışanların görev odaklı davranış sergileme düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüş ve  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri



desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç ile çalışanlar, etik davranışlar sergileyen liderler ile görev odaklı davranış sergileyebileceklerini göstermiştir. Başka bir deyişle etik davranan liderler, çalışanlarını motive ederek, işine bağlı, performansı yüksek ve üst düzeyde verim alınabilen çalışanlar yaratarak örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilirler.

Araştırma sonucunda; aracı değişkenimiz olan çalışanların kurumsal değer algılarının, görev odaklı davranış sergileme düzeylerine pozitif ve anlamlı bir şekilde etki ettiği görülmüştür. Böylece H<sub>4</sub> desteklenmiştir. Bu sonuca göre; kurum üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan şeyler olduğunu belirleyen görüşler olarak karşımıza çıkan ve çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi kavramlardan oluşan kurumsal değerlerin çalışanların görev odaklı davranışlarını etkilemesi mümkündür.

Ayrıca araştırmada; etik liderlik davranışlarının kurumsal değer algılarını olumlu yönde etkilemiştir. Böylece H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> desteklenmiştir. Etik liderlik algısının, çalışanların görev odaklı davranışlarına etkisinde kurumsal değerlerin aracılık ettiği tespit edilmiş ve H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub> ve H<sub>10</sub> desteklenmiştir. Böylece çalışanların kendilerine verilen görevleri yaparken mevcut yönetici ve liderlerin etik davranışlarının etkili olduğu ve bu etki esnasında kurumsal değerlerin bu etkiye aracılık ettiği görülmüştür. Yani çalışanlarının liderlerini ahlaki biri olarak algılamaları kurum ile özdeşleşmeyi teşvik ederken, mevcut kural ve yasalardan çok daha fazla anlam ifade eden kurumsal değerler, çalışanlara göstermiş olduğu hedef doğrultusunda göreve ve kuruma bağlılığı arttırdığı ifade edilebilir.

Ayrıca araştırma sonucunda; çalışanların görev odaklılık düzeyinin sadece yaşa göre farklılaştığı, cinsiyet, eğitim durumu ve haftalık çalışma saatine göre farklılaşma olmadığı görülmüştür. H<sub>13</sub> desteklenirken, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> ve H<sub>14</sub> desteklenmemiştir. 34-41 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre ortalamalarının yüksek olmasından dolayı, diğer yaş gruplarına göreve yönelik motive edici tedbirlerin alınması gerektiği görülmüştür.

Sonuç olarak araştırmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların görev odaklı davranışlarını artırdığı ve kurumsal değer algılarının da bu artışa aracılık ettiği görülmüştür. Bu çerçevede, grup liderlerinin davranışlarının, çalışanlar tarafından adil, dürüst ve ortak değerlere uygun olarak algılanması gerektiğinin önemi görülmüştür. Örgüt içerisinde kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından doğru algılanması için gerekli tedbirlerin alınması gerektiği de önerilebilir. Ayrıca bu çalışma, çalışanların görev odaklı davranışlarının nelerden etkilendiğinin tespiti açısından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## **Kaynakça**

- Akduru H.,(2019). Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik Ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Alkan, D. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38(1), 109-121.
- Alkan D. (2016). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Avey, J., Palanski, M., & Walumbwa, F. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582.

- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., and Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583- 616.
- Caldwell, C., Floyd, L., Atkins, R., & Holzgrefe, R. (2012). Ethical duties of organizational citizens: Obligation owed by highly committed employees. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 285–299.
- Chatman, Jennifer A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-484.
- De Hoogh, A. H. B. and Hartog, D. N. D. (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, 297–311.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Dose, J. K., Richard, J. (1999). “The Diversity of Diversity: Work Values Effect on Formative Team Processes”, *Human Resource Management Review*, Vol.9, N.1.
- Enz, C. A. (1988). The Role of Values Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 33: 284-304.
- Eva, N., Newman, A., Miao, Q. (2018). Antecedents of Duty Orientation and Follower Work Behavior: The Interactive Effects of Perceived Organizational Support and Ethical Leadership. *J Bus Ethics*, s 1-13.
- Folger, R. (2012). Deonance: Behavioral ethics and moral obligation. In D. De Cremer & A. E. Tenbrunsel (Eds.), *Behavioral business ethics, shaping an emerging field* (pp. 121–139). New York: Routledge.
- Forman, S. G., ve FORMAN, B. D., (1981). “Family Environment and its Relation to Adolescent Personality Factors”, *Journal of Personality Assessment*, Vol: 45, No:2.
- Frolova, Y. and Mahmood, M., (2019). Variations in employee duty orientation: impact of personality, leadership styles and corporate culture journal. *Eurasian business review*, Issue 4, pp 423–444.
- Genç, Ç., (2016). Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 4. 10.19145/guifd.40655.
- Gügerçin, U., (2015). Bireyin Etik Yaklaşımı İle Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Mersin.
- Gümüştekin G., Durmaz M.G., (2019) Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi, *Management and Political Sciences Review*, vol.1, pp.39-63.
- Hannah, S., Jennings, P., Bluhm, D., Peng, A., & Schaubroeck, J. (2014). Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 220–238.

- Hanson, John D. Melnyk, Steven A., Calantone, Roger J. (2005). Core Values and Environmental Management, a Strong Inference Approach. Greenleaf Publishing, p.29-40.
- Hayes, A., (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press.
- Hitt, W. D. (1990). Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice. Batelle Memorial Institute, America. Turhan, (2007:16).
- John R. Jr. Schermerhorn, Management for Productivity, Second Edition, John Wiley & Sons, 1986, s. 595.
- Kanten, P. (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 43, 1, 100-119.
- Khuntia, R. and Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership for Indian Private and Public Sector Managers. Journal of Business Ethics, 49, 13-26.
- Kozak, M. A., ve Güçlü, H. (2006). Turizmde etik [ kavramları ilkeler, standartlar] (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Liman A.(2019) . Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik Ve Kariyerizm. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. and Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating role of Ethical Climate. Journal of Business Ethics, 95, 7–16.
- Mccrae, Robert R. (2004). “Human Nature and Culture: A Trait Perspective”, Journal of Research in Personality, p.3-14.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgener, Ş. (2009). İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. Journal of Business Ethics, 41, 313- 326.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. and Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 259-278.
- Reino, A. ve Vadi, M. (2010). What Factors Predict The Values Of An Organization And How?. Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu (Estonia), University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series. 10.2139/ssrn.1635901.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. and Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. Journal of Business Ethics, 63(4), 345-359.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu (Ankara İli Örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research, 8 (2), 23-74
- Sökmen, A., Tarakçıoğlu, S., Mesleki Etik (Etik- Yönetimsel Etik-Sosyal Sorumluluk), Ankara, Detay Yayıncılık, 2013.

- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara. Van den Steen, Eric. "On the origin of shared beliefs (and corporate culture)." *The RAND Journal of Economics* 41.4 (2010),p.617-648.
- Tekin Ö., Turan N., Özmen M., Turhan A., Kökçü A.,(2012), Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama *Journal Of Yaşar University* 27(7) 4611 – 4641.
- Turhan, M. (2007), "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.
- Tüzün, I., Cetin, F., & Basum, H. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: The role of organizational support and self-efcacy. *Eurasian Business Review*, 7(3), 389–405.
- Vurgun, L., (2013). Kurumsal Değerlerinin Aidiyet Üzerindeki Etkisi ve Kamusal Örneklem *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* Cilt: 50 Sayı: 582.
- Yeşiltaş T. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.