

Sağlık çalışanlarında etik liderlik ve örgütsel ustalığın incelenmesi: İstanbul ili örneği*

Sibel Orhan¹ Necibe Filiz Kaya² Halil Demir³, Furkan Alp⁴

Özet

Etik liderlik kavramı günümüzde sık kullanılan bir terim haline gelmiştir. Etik liderlik, liderin etik değerlere uygun davranışlar sergilemesi ve bu değerleri takipçilere benimsetmesidir. Bir kurumun mevcut yetkinliklerini ustalıkla kullanabilmesi ise örgütsel ustalık olarak ifade edilmektedir. Bu çalışma sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının örgütsel ustalık ile örgütsel ustalık alt boyutları olan araştırmacı ustalık ve yararlanmacı ustalık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Çalışma verileri kolayda örnekleme yolu ile toplamda 344 katılımcıdan online anket toplanarak elde edilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak etik liderlik ölçeği ve örgütsel ustalık ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS 22 programı ile t testi ve ANOVA analizi yapılarak test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, medeni durum ($p:0,035$), yaş ($p:0,000$), eğitim ($p:0,016$) ve çalışma süresi ($p:0,010$) olgularındaki demografik değişkenler ile etik liderlik ve örgütsel ustalık arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Korelasyon analizi sonuçlarına göre etik liderlik ile araştırmacı ustalık ($r: ,570$), yararlanmacı ustalık ($r: ,546$) ve örgütsel ustalık ($r: ,580$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon testi sonucunda; etik liderliğin araştırmacı ustalık, yararlanmacı ustalık ve örgütsel ustalık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=570$, $R^2=324$; $\beta=546$, $R^2=299$; $\beta=580$, $R^2=337$). Çalışma sonucunda liderlerin, etik değerlere sahip olduklarını göstererek, kendi davranışları ve kararlarıyla bu değerlere uygun davrandıklarını ortaya koymaları çalışanlara ilham vermeleri açısından önerilebilir.

Anahtar Kelimeler etik liderlik, örgütsel ustalık, sağlık çalışanları

Tür Araştırma Makalesi

Received: 04.11.2024

Accepted: 24.02.2025

Published: 25.06.2025

* Bu çalışma 17 Kasım 2023 tarihinde 1. Ulusal Sağlık Yönetimi Öğrenci Kongresi'nde özet bildiri olarak sunulmuştur. Çalışma için İstanbul Rumeli Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan 21.06.2022 tarihli 2022-05 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Bilim Uzmanı, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye, sibelorhan09@gmail.com  0000-0002-2892-3865

² Öğretim Görevlisi, Şırnak Üniversitesi, Silopi Meslek Yüksekokulu, Türkiye, n.kayafiliz@gmail.com  0000-0002-0521-6068

³ Öğretim Görevlisi Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Akyazı Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Türkiye, halildemir0054@gmail.com  0000-0001-9374-9739

⁴ Araştırma Görevlisi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Türkiye, furkan.alp@medeniyet.edu.tr,  0000-0001-6007-1212

Investigation of ethical leadership and organizational mastery in healthcare workers: a case study in İstanbul

Abstract

The concept of ethical leadership has become a frequently used term in recent times. Ethical leadership refers to the leader's demonstration of behaviors aligned with ethical values and the internalization of these values by their followers. On the other hand, the ability of an organization to skillfully utilize its existing competencies is referred to as organizational ambidexterity. This study was designed to examine the impact of healthcare workers' perceptions of ethical leadership on organizational ambidexterity and its subdimensions, exploratory ambidexterity and exploitative ambidexterity. Data for the study were collected via an online survey from a total of 344 participants using a convenience sampling method. Ethical leadership and organizational ambidexterity scales were employed as data collection tools. The data were analyzed using SPSS software, with t-tests and ANOVA employed for testing. The results of the analyses revealed significant differences between demographic variables—such as marital status ($p=0.035$), age ($p=0.000$), education ($p=0.016$), and years of experience ($p=0.010$)—and both ethical leadership and organizational ambidexterity ($p<0.05$). According to the correlation analysis results, a significant and positive relationship was identified between ethical leadership and exploratory ambidexterity ($r=0.570$), exploitative ambidexterity ($r=0.546$), and overall organizational ambidexterity ($r=0.580$). Furthermore, regression analysis demonstrated that ethical leadership has a significant and positive impact on exploratory ambidexterity, exploitative ambidexterity, and overall organizational ambidexterity ($\beta=0.570$, $R^2=0.324$; $\beta=0.546$, $R^2=0.299$; $\beta=0.580$, $R^2=0.337$). Based on the findings of this study, it is recommended that leaders demonstrate their commitment to ethical values through their behaviors and decisions, as this can inspire employees by aligning actions with these values.

Keywords ethical leadership, organizational mastery, healthcare workers

Paper type Research paper

Beyannameler

Etik Kurul Onayı ve Katılımcı Onamı: Çalışma için İstanbul Rumeli Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan 21.06.2022 tarihli 2022-05 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

Yayın İzni: Bu çalışma yayın izni gerektirmemektedir.

Veri ve Materyallerin Mevcudiyeti: Bu çalışmada paylaşıma açık veri veya materyal bulunmamaktadır.

Çıkar Çatışması: Yazar, herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Finansman Beyanı: Bu çalışma herhangi bir fon sağlayıcı kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

Yazar Katkı Beyanı: Yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Teşekkür: Teşekkür edilecek herhangi bir kişi veya kurum bulunmamaktadır.

Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur. Makalede yer alan görüş ve bulgular yalnızca yazarlara aittir.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.

1. Giriş

Etik kavramı, bireylerin eylemlerini yönlendiren, toplum ve birey tarafından kabul gören davranış biçimlerini ifade eden sosyolojik değerler bütünüdür. Ahlaki açıdan ele alındığında ise toplumun belirlediği, onayladığı ya da reddettiği davranışları açıklayan, belirli ilke ve kurallar sistemi olarak tanımlanabilir (Tamer, 2021). Etik ilkeler, toplum tarafından kabul edilen iyi ve kötü normları ortaya koyar. Bu ilkeler, bireylerin istenmeyen durumlardan uzak durmasına yardımcı olur ve günlük davranışlarını biçimlendirir (Fletcher, 1966). Çalışanların beklentilerinin ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanması, ancak gelişme ve değişimlerin takip edilmesi ve liderlerin etik değerlerin gereklerini yerine getirme konusundaki taahhütleri ile mümkündür (Sigler ve Pearson, 2000). Etik kurallar, yönetici-çalışan ilişkilerinin iyileştirilmesine yönelik ilke ve normların oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Örgütlerdeki etik yaklaşımlar, yöneticilerin ve liderlerin adil ve dürüst olmalarını, doğru davranmalarını ve gerektiğinde hesap vermelerini sağlamaktadır (Tamer, 2021). Bu nedenle çalışanların, müşterilerin ve ilgili diğer kişilerin, yöneticilerinin etik yaklaşımlarından beklentilerinin daha fazla olduğu açıktır (Velasquez, 2018). Bu nedenle yönetici pozisyonundaki kişiler, değer unsurlarını dikkate almaya başlamış ve etik liderlik davranışları da bu bağlamda ön plana çıkmıştır (Tamer, 2021). Liderin etik değerlere uygun davranışlar sergilemesi ve bu değerleri takipçilere benimsetmesi etik liderlik olarak tanımlanabilir. Etik liderler, genellikle etik bir yaklaşıma sahip bireyler gibi etik kararlar alırlar ve bu doğrultuda eylemler gerçekleştirirler. Ayrıca liderlik ettikleri kişilerin de etik kurallara uygun davranmasını teşvik ederler (Özdemir, 2003). Ayrıca etik liderlik, bireyler ve örgütler arasında demokratik bir ortam yaratmanın en iyi aracıdır (Held, 2006). Etik liderler, yalnızca etik standartların açık bir şekilde iletilmesi yoluyla etiğin önemini vurgulamakla kalmaz, aynı zamanda etik veya etik dışı davranışları disipline etmek ve ödüllendirmek için etkileşimsel liderlik biçimlerine dayanarak astların etik davranışlarını şekillendirir (Brown vd., 2005).

Etik liderlik kavramının tanımlanmasında dürüstlük ve adalet, davranış ve kişilik gibi etik değerler dikkate alınan ilk adımlar olmuştur. Böylece günümüzde konumlarını ve yetkilerini kullanan liderlerden ziyade, bireylere, duygulara, güvene ve inançlara değer veren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ciulla, 1996). Bu durum sağlık kuruluşları açısından toplum için sorumluluk üstlenmeleri, halk sağlığını geliştirmeleri, hastaların haklarına ve onurlarına saygı göstermeleri, insanlık ve hasta güvenliğini sağlamaları bakımından daha önemli olmaktadır (Franczukowska vd., 2021). Etik skandallar ve ahlaki tartışmalar; sağlık kuruluşlarının etiği, dürüstlüğü ve sosyal sorumluluğu konusunda artan endişeleri tetiklemiştir. Bu noktada farklı sektörlerdeki kuruluşların etik davranışları ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Brown ve Treviño, 2006; Kalshoven vd., 2011). Bu araştırmalar güven, dürüstlük ve adalet ortamının yaratılmasında liderlerin rolünü vurgulamaktadır (Mendonca ve Kanungo, 2007). Örneğin Gabriele'e (2011) göre; etik liderler çeşitli yollarla sağlık profesyonellerini en yüksek değerlere uygun yaşama görevine çağırırlar. Ampirik araştırmalar, düzenli olarak etik açıdan normatif davranışlar sergileyen liderlerin, bir dizi bireysel ve kurumsal sonuç üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarabileceğini öne sürmektedir (Gabriele, 2011).

Son dönem araştırmaları, etik liderliğin sağlık çalışanlarının karşılaştıkları zorlukları aşmada önemli bir rol oynadığını ve aynı zamanda kaliteli hasta bakımı sunmada profesyonelliğin bir göstergesi olarak kabul edildiğini ortaya koymaktadır (Mohammadi vd., 2020; Özcan, 2022). Etik liderler, sağlık çalışanlarını doğru olanı yapmaya teşvik eder. Ayrıca, etik iklim aracılığıyla etik süreçleri

yaratma ve sürdürme konusunda önemli bir güce sahiptirler (Elsayed vd., 2020). Öte yandan etik liderlik, sağlık çalışanlarının görevlerini etkili bir şekilde psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak bağlamda yerine getirmelerine zemin hazırlar (Pakizekho ve Barkhordari-Sharifabad, 2022). Araştırmalar ayrıca, etik liderliğin sağlık çalışanlarının hatalarını azaltabileceğini (Barkhordari-Sharifabad ve Mirjalili, 2020), hatta raporlamayı artırabileceğini (Brown vd., 2005), örgütsel bağlılık yaratabileceğini (Toor ve Ofori, 2009) çalışanların sağlığını ve refahını iyileştirebileceğini (Chughtai vd., 2015) ve kurumun daha iyi hizmetler sunabileceğini (Barkhordari-Sharifabad vd., 2018) göstermiştir. Etik liderlik konusunda daha önce yapılan araştırmalarda dile getirilen hususlar dikkate alındığında, etik liderliğin sağlık profesyonellerinin görevlerini yerine getirirken hem bireysel hem de kurumsal olarak mevcut yeterliliklerini ustalıkla kullanabilecekleri ve kurumsal anlamda daha iyi sonuçlar elde edebilecekleri bir ortam oluşturduğu söylenebilir. Bir kurumun mevcut yetkinliklerini ustalıkla kullanabilmesi ise örgütsel ustalık olarak tanımlanmaktadır (Lubatkin vd., 2006). Örgütsel ustalık kavramı bir işin yerine getirilmesiyle ilgili noksanlıklarla ilgili durumlarla başa çıkmak için yeni bilgi yaratırken; aynı zamanda örgütün elinde bulunan, mutabık olduğu alan bilgisini işlemesi, kısaca her iki durumu birden kullanma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sezer ve Bakan, 2017).

Etik liderliğin örgütsel ustalık üzerinde etkili olan bir yapı olduğu söylenebilir. Bu noktada literatürde liderlerin örgütsel ustalığı nasıl teşvik edebileceğine dair sınırlı sayıda araştırma vardır (O'Reilly ve Tushman, 2013). Her ne kadar bazı çalışmalar dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel ustalığı teşvik ettiğini belirtse de (Li vd., 2015; Nemanich ve Vera, 2009), etik liderlik ile örgütsel ustalık arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda bu araştırmanın sağlık çalışanlarında etik liderlik ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi örgütsel düzeyde araştırmaya odaklanarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Etik Liderlik

Günümüzde liderlik konuları ve liderlik davranışları tüm dünyada araştırılan ve üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir (Kurt ve Yiğit, 2017; Tüzün ve Öztürk, 2020; Peksoy vd., 2021; Tarsuslu ve Coşkun, 2024). Sağlık kurumları başta olmak üzere birçok kurumda üst birimlerce yetkili kişilerin etik liderlik davranışları araştırılan bir konudur (Zhao ve Xia, 2019). Özellikle başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin günümüz çevre koşullarına uyum sağlamak ve insan faktörünü göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Durgut ve Yumuk, 2020). Belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen topluluklar tam bir ekip çalışmasının olabilmesi için kendilerine en uygun lider modelini seçmektedir. Etik liderlik çalışanların gereksinimlerini karşılamaya çalışan, hak ettikleri maddi ve manevi tüm yükümlülükleri yerine getiren ve etik davranışlar gösteren bir liderlik modeli olması açısından oldukça öne çıkan bir kavram olmaya başlamıştır (Öztürk ve Uysal, 2022). Her ne kadar bireyler kendi etik davranışlarından sorumlu olsa da bu durumun kurum kültürü haline getirilmesi, kurumların etik yapılarında değişikliklere gitmesi etik liderlik modeline ilişkin farkındalığın artmasını sağlamıştır (Treviño vd., 2014).

Literatürdeki bir boşluğu dolduran Brown vd. (2005) etik liderliği, liderlerin takipçilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi olarak kavramsallaştırmış ve "kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi" olarak tanımlamışlardır (Zappala ve Toscano, 2020). Bu tanımda lider, kendi kişisel özellikleri, karakteri ve özgeci motivasyonu

nedeniyle ahlaki bir kişi ve takipçilerinin etik davranışlarını proaktif olarak etkileyen ahlaki bir yönetici olarak düşünülür (Brown ve Treviño, 2006). Zaman içinde etik liderliğin başka kavramsallaştırmaları da yapılmıştır. Resick vd. (2006) etik liderliği altı farklı boyuttan (karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, toplum/insan odaklılık, motive etme, cesaretlendirme ve güçlendirme ve etik hesap verebilirliği yönetme) oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır. Kalshoven vd. (2011) ise etik liderliği; adalet, güç paylaşımı, rol netleştirme, insan odaklı davranış, dürüstlük, etik rehberlik ve sürdürülebilirlik kaygısı olmak üzere yedi boyutta tanımlamıştır. Tanımlara göre etik liderler, işletmelerde etik prensipleri yerleştirip adil ve dürüst bir tutum sergileyerek çalışanların güvenini kazanır. Bu liderler, yalnızca kurallara uymakla kalmaz, aynı zamanda ekibe güven aşılayarak etik bir çalışma kültürü oluştururlar. Bireylerin görevlerinin dağıtımında adil ve eşit davranması ve bireylerarası ilişkilerde dürüstlük, tarafsızlık ve doğruluk ilkelerini önemsemesi noktasında diğer liderlerden farklıdır (Özkeskin, 2013).

Çalışanların, liderlerinin adil olduğunu, onlara ilham verdiğini, kendileriyle ilgilendiğini ve doğru olanı yapma konusunda örnek teşkil ettiğini düşünmeleri, ayrıca verdiği sözleri tutacağına güvenmeleri, örgüte karşı olumlu duygular geliştirmelerine katkı sağlar (Durgut ve Yumuk, 2020). Bu özellikler, bir lideri etik bir lider yapan temel nitelikler arasındadır. Kısacası, etik liderlik, lider konumundaki bireyin sağlam bir inanç sistemine ve etik değerlere sahip olmasıyla mümkün olur.

3. Örgütsel Ustalık

Örgütsel ustalık, örgütün kısa ve uzun vadeli performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması sebebiyle örgütsel başarının önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Örgütsel ustalık, bir kurumun mevcut yetkinliklerini kullanabilmesinin yanı sıra yeni fırsatları da aynı ustalıkla keşfedebilmesini ifade eder (Lubatkin vd., 2006). Örgütsel ustalık terimi literatüre ilk kez Duncan (1976) tarafından yenilikçiliğin başlatılması ve yürütülmesine odaklanılması ile kazandırılmıştır (Al-Agry, 2021). Giderek artan sayıda yapılan çalışmalar; örgütsel ustalığın örgütün hayatta kalması, refahı ve rekabet avantajını sürdürmesi için çok önemli olduğunu savunmaktadır (Junni vd., 2013; March, 1991).

Literatürde örgütsel ustalık, Han ve Celly (2008) tarafından, yararlanıcı strateji ve araştırmacı stratejiyi eş zamanlı olarak uygulayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, bir organizasyonun mevcut kaynakları verimli kullanırken aynı zamanda yenilik ve keşif odaklı stratejilere de yönelmesini ifade etmektedir. Birkinshaw ve Gibson (2004)'a göre ise; işletmenin çalışanlarının gelecekte karşılaşabilecekleri durumlara karşı temkinli olmaları ve bugünün faaliyetlerini koşullara uygun olacak şekilde süreçlerin hazır edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Gülenç ve Kozak (2019)'a göre bir işletmenin usta olması yararlanıcı ve araştırmacı stratejilerin harmanlanarak uygulanmasına bağlı olabileceğidir. Bu tanım, örgütsel ustalığın işletmelerin hem mevcut işlerini geliştirip verimliliği artırma hem de yeni fırsatlar arayarak yenilikçi adımlar atma faaliyetlerini bir arada yürütebilme becerisini ifade ettiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel ustalık, işletmelerin dengeli bir şekilde hem mevcut operasyonlarını iyileştirmelerini hem de gelecekteki potansiyel fırsatlara odaklanmalarını sağlar. Daha önce yapılan birçok çalışma içerisinde örgütsel ustaliğe sahip örgütlerin başarılı örgütler olduğunu, bu örgütlerin temelinde evrimsel ve devrimsel değişimlerin yer aldığı, rekabet avantajını ön planda tuttuğu ve yeniliklere açık örgütler oldukları söylenebilir (Cingöz ve Akdoğan, 2015; Jansen vd., 2005: 352).

Dünya genelinde işletme ve yönetim literatüründe örgütsel ustalık kavramına yönelik çalışmaların oldukça önem kazandığı görülmektedir (Alan ve Sözen, 2015: 1). Bu açıdan literatürde işletme yöneticilerinin dikkat etmesi gereken birtakım maddeler yer almaktadır (Birkinshaw ve Gibson 2004: 54). Bu kavramlardan biri örgütsel durumu tanımlamadır. Bu kavrama göre bir örgütün yüksek performans sağlayacak bir eyleme geçmeden önce performans yönetimini iyi analiz etmesi ve sosyal desteğini güçlendirmesi gerekir. İkinci kavram, işletmenin tüm birimlerini anlayış üzerine temellendirmedir. Üçüncü kavram, yeni gelişmelere ve kaynaklara açık olunması ve son kavram ise ustalık girişimlerinin liderlik odaklı olmasından ziyade odaklayıcı liderlik olarak görülmesidir. Bu ifadeye göre, örgütsel ustalık, bireylerin enerjilerini nereye ve nasıl yönlendireceklerine dair özgürce karar verebilecekleri, destekleyici bir ortam yaratılmasıyla büyük ölçüde mümkün hale gelir. Bu yaklaşımın amacı, liderliğin örgütün her seviyesinde kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlamak ve böylece her kademede aynı anda kendini gösteren bu liderliğin temelinde “ustalık” kavramının yer almasını teşvik etmektir. Bu şekilde, organizasyonun her düzeyinde stratejik düşünme ve uyumlu hareket etme becerisi gelişir. Kısacası örgütsel ustalık, işletmelerin aynı anda birden fazla süreci eşgüdümlü olarak takip etmesidir. Literatürde stratejik yönetim, örgütsel öğrenme, teknolojik inovasyon, örgütsel adaptasyon kavramları örgütsel ustalık ile en çok ilişkilendirilen kavramlar olarak yer almaktadır (Özbebek, 2017: 15; Başkan, 2020: 54). Bu bağlamda, etik liderlik ve örgütsel ustalık arasındaki ilişki özellikle sağlık çalışanları açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü etik liderlik ile örgütsel ustalığın entegrasyonu, hem bireysel hem de örgütsel performansı artırabilir, çalışanların örgütsel hedeflere etkili bir şekilde katkı sağlamasını destekleyerek hasta bakım kalitesini ve kurumsal dayanıklılığı geliştirebilir. Bu açıdan bakıldığında etik liderlik, güven, şeffaflık ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturarak, örgütsel ustalığın gerektirdiği iş birliği ve uyumlu davranışları teşvik edebilir.

4. Araştırma Yöntemi

4.1 Araştırmanın Amacı

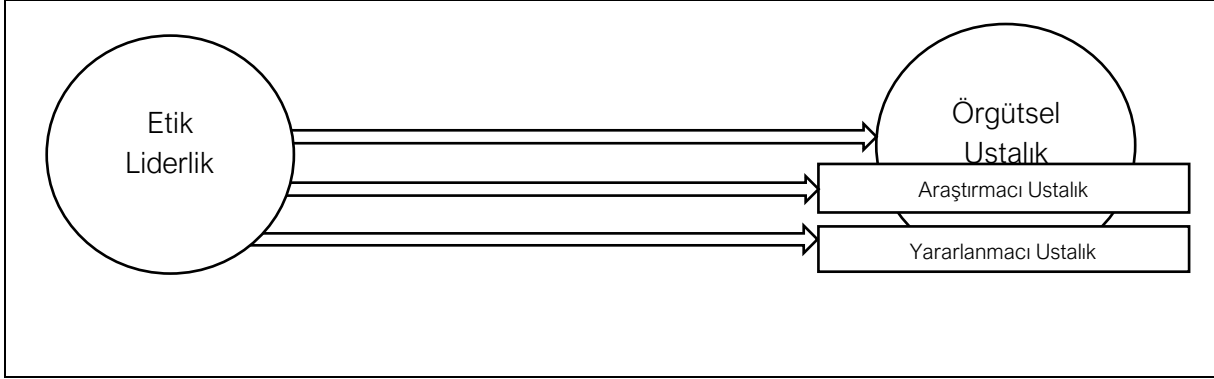
Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının örgütsel ustalık ve örgütsel ustalık alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığını, varsa etkisinin ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Mevcut literatürde yapılan araştırmalar sonucunda bu konuda sınırlı sayıda çalışma bulunduğu gözlemlenerek çalışmanın bu bağlamda ulusal ve uluslararası literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, İstanbul’da ikamet eden 18 yaş ve üzeri sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde 2 özel hastanede yer alan 780 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma verileri kolayda örnekleme yolu ile bireylerden online anket yoluyla elde edilmiştir. Toplamda anketi eksiksiz ve doğru bir şekilde dolduran 344 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Bu noktada çalışmanın örneklemini 344 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Veriler, 1-31 Temmuz 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Çalışma gönüllülük esasına dayalı olup, katılımcılar bu konuda araştırmacılar tarafından bilgilendirilmiştir. Çalışma için İstanbul Rumeli Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı’ndan 21.06.2022 tarihli 2022-05 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

4.3 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

B Etik liderlik, çalışanların karar alma süreçlerini ve örgütsel davranışlarını şekillendiren önemli bir kriterdir. Liderlerin etik değerlere uygun hareket etmesi, çalışanların kuruma olan güvenini ve bağlılığını artırarak örgütsel süreçleri doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütsel ustalık ise kurumun mevcut yetkinliklerini etkin bir şekilde kullanmasıyla ilgilidir. Bu doğrultuda, etik liderliğin örgütsel ustalık ve alt boyutları üzerindeki etkisini anlamak amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında test edilmek istenilen üç adet hipotez mevcuttur;

Hipotez 1 Sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgütsel ustalık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2 Sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgütsel ustalığın alt boyutu olan araştırmacı ustalık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3 Sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgütsel ustalığın alt boyutu olan yararlanmacı ustalık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.4 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların etik liderlik algılarını değerlendirmek amacıyla Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen, Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlilik ve güvenilirliği sağlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 10 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapı sergilemektedir. Katılımcılar, ifadeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında 5’li Likert ölçeği ile değerlendirmişlerdir. Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlilik ve güvenilirliği sağlanan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=,928$ olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracının üçüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel ustalık algılarını ölçmek için Lubatkin ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ve Attar (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel ustalık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, 12 maddeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır; 1-6 arasındaki ifadeler “araştırmacı ustalık” boyutunu, 7-12 arasındaki ifadeler ise “yararlanmacı ustalık” boyutunu temsil etmektedir. Katılımcılar, ifadeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert ölçeği ile değerlendirmektedir. Attar (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise $\alpha=,973$ olarak belirlenmiştir.

4.5 Araştırmanın Analiz Yöntemi

Alan yazınından elde edilen bilgiler ışığında teorik çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulama bölümü ise, anket yöntemiyle toplanan verilerin analizine dayalı olarak nicel bir araştırma yaklaşımı benimsemektedir. Verilerin değerlendirilmesi SPSS 22 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon analizi, basit ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

5. Bulgular

Tablo 1. Ölçek ve Alt Boyutlarının Puan Ortalaması

Boyutlar	Min-Max	Ort.	s.s.	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
Etik liderlik	1-5	3,33	0,71	-,872	,795	,910
Örgütsel ustalık	1-5	4,04	0,68	-1,313	,963	,940
Araştırmacı ustalık	1-5	4,03	0,73	-1,312	1,058	,897
Yararlanmacı ustalık	1-5	4,06	0,69	-1,437	1,545	,869

Min: Minimum, Max: Maximum, S.S: Standart Sapma

Tablo 1 incelendiğinde en yüksek puan ortalamasına sahip değişkenin örgütsel ustalık ölçeğinin alt boyutu olan yararlanmacı ustaliğe ait olduğu, en düşük puan ortalamasına sahip değişkenin ise etik liderlik ölçeğine ait olduğu gözlenmiştir. Ayrıca verilerin Cronbach Alpha değerleri incelenmiş olup etik liderlik ve örgütsel ustalık ölçekleri için Cronbach Alpha değerleri sırası ile 0,91 ile 0,94 olarak bulunmuştur (Tablo 1). Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre Cronbach Alpha değeri $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında değerler alması durumunda, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 209). Bu noktada verilerin güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında ($p=0,05$) gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Medeni Durum	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%
Evli	144	41,9	Lise	38	11,0
Bekâr	200	58,1	Ön lisans	81	23,5
Cinsiyet	Sayı	%	Lisans	118	34,3
Kadın	186	54,1	Yüksek lisans	77	22,4
Erkek	158	45,9	Doktora	30	8,7
Çalışma Süresi	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
0-5 Yıl	122	35,5	18-24	58	16,8
6-10 Yıl	91	26,5	25-34	138	40,1
11-15 Yıl	71	20,6	35-44	63	18,3
16-20 Yıl	35	10,2	45-54	53	15,4
20 ve Üstü	25	7,3	55+	32	9,3
Medeni Durum	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%

Tablo 2 içerisinde bireylerin çoğunluğu kadın (%54,1), bekâr (%58,1) ve 25-34 (%40,1) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında bireylerin çoğunluğu lisans (%34,3) düzeyindedir. Çalışma süreleri kapsamında ise 0-5 yıl ve (%35,5), 6-10 yıl (%26,5) aralığında yer alan bireyler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 3. Ölçek Puanlarının Demografik Farklılıklara Göre İncelenmesi

<i>Değişkenler</i>		<i>Etik liderlik</i>		<i>Örgütsel ustalık</i>	
	N	Ort.	Test değeri	Ort.	Test değeri
<i>Cinsiyet**</i>					
Kadın	186	3,35±0,67	T: 0,605	4,04±0,64	T:-0,187
Erkek	158	3,30±0,76	P:0,546	4,05±0,73	P:0,852
<i>Medeni durum**</i>					
Evli	144	3,42±0,67	T:2,122	4,15±0,62	T:2,321
Bekâr	200	3,26±0,73	P:0,035*	3,97±0,72	P:0,021*
<i>Yaş***</i>					
18-24 yaş ¹	58	3,17±0,72		3,82±0,77	
25-34 yaş ²	138	3,09±0,81	F:12,003	3,85±0,76	F:11,398
35-44 yaş ³	63	3,53±0,44	P:0,000*	4,29±0,45	P:0,000*
45-54 yaş ⁴	53	3,59±0,50		4,33±0,42	
55 yaş ve üzeri ⁵	32	3,78±0,48		4,35±0,48	
Gruplararası fark		5>1,2		5>1,2	
<i>Eğitim düzeyi***</i>					
Lise ¹	38	3,35±0,74		4,07±0,61	
Ön lisans ²	81	3,32±0,66		3,92±0,70	
Lisans ³	118	3,18±0,79	F:3,086	3,90±0,74	F:6,121
Yüksek lisans ⁴	77	3,41±0,60	P:0,016*	4,23±0,65	P:0,000*
Doktora ⁵	30	3,65±0,66		4,43±0,22	
Gruplararası fark		5>3		5>2,3	
<i>Çalışma süresi***</i>					
0-5 yıl ¹	122	3,07±0,80		3,79±0,73	
6-10 yıl ²	91	3,30±0,67		4,04±0,74	
11-15 yıl ³	71	3,56±0,44	F:8,935	4,32±0,36	F:9,858
16-20 yıl ⁴	35	3,62±0,64	P:0,000*	4,36±0,48	P:0,000*
20 yıl ve üzeri ⁵	25	3,61±0,71		4,08±0,73	
Gruplararası fark		5,4>1		4,3,2>1	

N: Örneklem Büyüklüğü, Ort.: Ortalama, *p<0,05; **bağımsız örneklem t testi ***tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Çalışmanın analiz sonuçları kapsamında Tablo 3 incelendiğinde; medeni durum (p:0,035), yaş (p:0,000), eğitim (p:0,016) ve çalışma süresi (p:0,010) olgularındaki demografik farklılıklar ile etik liderlik arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Evli, 55 yaş üzeri ve doktora mezunu olan

katılımcılarda etik liderlik anlamlı düzeyde daha yüksektir. Gruplar arası farklılığı belirlemek amaçlı yapılan Post Hoc Tukey testi analizinde yaş grubu alt değişkenlerinde; 55 yaş ve üzeri ile 18-24 yaş ve 25-34 yaş arasındaki puan ortalaması farkı anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Tukey testinde; doktora mezunları ile lisans mezunları arasındaki puan ortalaması farkı, 20 yıl ve üzeri ile 16-20 yıl ve 0-5 yıl arasındaki puan ortalaması farkı anlamlı bulunmuştur.

Medeni durum ($p:0,035$), yaş ($p:0,000$), eğitim ($p:0,016$) ve çalışma süresi ($p:0,010$) olgularındaki demografik farklılıklar ile örgütsel ustalık arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Evli, 55 yaş üzeri ve doktora mezunu olan katılımcılarda örgütsel ustalık anlamlı düzeyde daha yüksektir. Gruplar arası farklılığı belirlemek amaçlı yapılan Post Hoc Tukey testi analizinde yaş grubu alt değişkenlerinde; 55 yaş ve üzeri ile 18-24 yaş ve 25-34 yaş arasındaki puan ortalaması farkı anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Tukey testinde; doktora mezunları ile lisans mezunları arasındaki puan ortalaması farkı ve 16-20 yıl, 11-15 yıl ve 6-10 yıl ile 0-5 yıl arasındaki puan ortalaması farkı anlamlı bulunmuştur.

Cinsiyet olgusundaki demografik farklılığa bakıldığında ise etik liderlik ve örgütsel ustalık değişkenleri ile aralarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı diğer bir deyişle cinsiyet olgusunun etik liderlik ve örgütsel ustalık üzerinde fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. Etik Liderlik ve Örgütsel Ustalık Arasındaki P. Korelasyon Analizi Sonuçları

		<i>Etik Liderlik</i>	<i>Araştırmacı Ustalık</i>	<i>Yararlanmacı Ustalık</i>	<i>Örgütsel Ustalık</i>
<i>Etik Liderlik</i>	r	1	,570**	,546**	,580**
	p		,000	,000	,000
<i>Araştırmacı Ustalık</i>	r	,570**	1	,851**	,964**
	p	,000		,000	,000
<i>Yararlanmacı Ustalık</i>	r	,546**	,851**	1	,960**
	p	,000	,000		,000
<i>Örgütsel Ustalık</i>	r	,580**	,964**	,960**	1
	p	,000	,000	,000	

r: Korelasyon Katsayısı, p: Anlamlılık Düzeyi, **: $p<0,05$.

Tablo 4 içerisinde etik liderlik ile örgütsel ustalık ve örgütsel ustalığın alt boyutları arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz bulgularına göre, etik liderlik ile araştırmacı ustalık ($r: ,570$), yararlanmacı ustalık ($r: ,546$) ve örgütsel ustalık ($r: ,580$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Etik Liderliğin Örgütsel Uсталık ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi*Bağımlı Değişken: Örgütsel Uсталık*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R	R Square
		B	Std. Error	Beta				
Model 1	(Constant)	2,188	,145	,580	15,139	,000	,580	,337
	Etik liderlik	,559	,042		13,178	,000		
	F: 173,663 p:0,000 Adjusted R Square: ,335							

Bağımlı Değişken: Araştırmacı Uсталık

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R	R Square
		B	Std. Error	Beta				
Model 2	(Constant)	2,084	,156	,570	13,362	,000	,570	,324
	Etik liderlik	,586	,046		12,814	,000		
	F:164,190 p:0,000 Adjusted R Square: ,322							

Bağımlı Değişken: Yararlanmacı Uсталık

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R	R Square
		B	Std. Error	Beta				
Model 3	(Constant)	2,292	,150	,546	15,270	,000	,546	,299
	Etik liderlik	,531	,044		12,064	,000		
	F:145,535 p:0,00 Adjusted R Square: ,296							

B: Katsayı, Std. Error: Standart Hata, Beta: Standardize Edilmiş Katsayı, T: t-Test Değeri, Sig.: Anlamlılık Düzeyi, R: Korelasyon Katsayısı, R Square: Belirleme Katsayısı, Adjusted R Square: Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı

Tablo 5 içerisinde etik liderliğin örgütsel uсталık ve örgütsel uсталık alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Model 1 içerisinde etik liderliğin örgütsel uсталık üzerinde açıklanan varyans değerini belirten R² değeri 0,337'dir. Bu sonuca göre; katılımcıların örgütsel uсталık algısındaki değişimlerinin %33,7'si etik liderlik ile açıklanmaktadır. Model 2'de etik liderliğin araştırmacı uсталık üzerinde açıklanan varyans değerini belirten R² değeri 0,324'tür. Bu sonuca göre katılımcıların araştırmacı uсталık alt boyutu etik liderlik değişkenine ait varyansı %32,4 oranında açıklamaktadır. Model 3'te ise etik liderliğin yararlanmacı uсталık üzerinde açıklanan varyans değerini belirten R² değeri 0,299'dur. Dolayısıyla katılımcıların yararlanmacı uсталık alt boyutu etik liderlik değişkenine ait varyansı %22,9 oranında açıklamaktadır. Tablo 5'te elde edilen çalışma sonuçları dikkate alındığında, "sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgütsel uсталık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir"; "sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgütsel uсталığın alt boyutlarından araştırmacı uсталık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir" ve "sağlık çalışanlarının etik liderlik algıları örgütsel uсталığın alt boyutlarından

yararlanmacı ustalık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir” şeklinde kurgulanan Hipotez1, Hipotez2 ve Hipotez3 kabul edilmiştir..

6. Tartışma

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının örgütsel ustalık ve alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığı, varsa etkisinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde medeni durum ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir fark olduğu ve evli olan katılımcılarda etik liderlik algısının bekâr olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır ($p:0,035$). Bu bulgu, evli bireylerin etik liderlik kavramını daha güçlü bir şekilde algıladığını ve bunu davranışlarında yansıtmaya eğiliminde olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Aslan ve Sünbül (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının medeni durumlara göre farklılık gösterdiği, evli bireylerin etik liderlik algılarının bekârlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Aldhmadi ve arkadaşları (2024), Suudi Arabistan’daki kamu hastanelerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında üst düzey yöneticilerin etik liderlik algılarının medeni durum temelinde farklılık gösterdiği ve evli bireylerin daha yüksek etik liderlik algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, etik liderliğin bireylerin yaşam deneyimlerinden ve sosyal rollerinden etkilenebileceğini ortaya koymaktadır. Evli bireylerin genellikle aile içindeki sorumlulukları ve diğer sosyal bağları nedeniyle daha fazla sorumluluk duygusuna sahip oldukları, bu durumun etik liderlik algılarını güçlendirmiş olabileceği düşünülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında etik liderlik algısı ile arasında anlamlı bir fark olduğu, yaş ilerledikçe sağlık çalışanlarının etik liderlik algısının arttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, yaş faktörünün etik liderlik algısında önemli bir değişken olduğunu ve bireylerin yaşı ilerledikçe etik değerlere verilen önemin arttığını göstermektedir. Benzer bir sonuç olarak, Aslan ve Sünbül (2018) tarafından yapılan bir araştırmada sağlık çalışanlarının yaşlandıkça etik liderlik ve etik değerlere yönelik algılarının arttığı belirtilmiştir. Bilgen (2014) etik liderlik algısı ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuş olup, Şantaş (2014) ise çalışmasında yaş değişkeninin sağlık çalışanlarının etik liderlik algısı üzerinde etkili olan faktörlerden biri olduğunu belirlemiştir. Bu noktada yaş unsurunun etik liderlik algısı üzerindeki etkisi; kişinin yaşam deneyimleri, eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve kişilik özellikleri gibi faktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlardan hareketle yaş değişkeninin etik liderlik algısı üzerindeki etkisinin, bireylerin yaşla birlikte kazandıkları deneyimler, olgunluk ve daha geniş bir perspektif geliştirme becerisi ile ilişkili olabileceği değerlendirilebilir. Özellikle, yaş ilerledikçe sağlık çalışanlarının daha fazla sorumluluk üstlenmesi ve çeşitli etik ikilemlerle karşılaşmaları, etik liderlik algılarının şekillenmesinde etkili olabilir.

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi incelendiğinde etik liderlik algısı ile arasında anlamlı bir fark olduğu, doktora mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek etik liderlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgu, eğitim düzeyinin bireylerin etik liderlik algılarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, literatürdeki bazı çalışmalar ile de uyum göstermektedir. Özden ve arkadaşları (2019) yüksek eğitim düzeyine sahip hemşirelerin etik liderlik algılarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Çalışmada, eğitim düzeyindeki artışın mesleki farkındalığı artırdığı ve böylece etik liderlik algısını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Aldhmadi ve arkadaşları (2024) Suudi Arabistan’daki kamu hastanelerinde yaptıkları araştırmada yüksek eğitim düzeyine sahip hemşirelerin etik liderlik algılarının diğer meslektaşlarına göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bulguların bu şekilde çıkmasının en önemli nedenleri arasında eğitim düzeyinin bireylerin etik farkındalık ve bilgi düzeyini

artırması önemli bir parametredir. Yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler; meslek etiği, liderlik ve yönetim konularında daha kapsamlı bir bilgi birikimine ve eleştirel düşünme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bu durum, yöneticilerden beklenen etik davranışlara yönelik algıları daha güçlü hale getirebilir. Ayrıca, doktora mezunlarının genellikle liderlik ve organizasyonel yönetim alanlarında daha fazla deneyime ve bilgiye sahip olmaları, etik liderlik algılarının yüksek olmasına katkıda bulunabilir. Bu bulguya istinaden literatürde farklılıklar söz konusudur. Örneğin, Aslan ve Sünbül (2018) tarafından yapılan araştırmada öğrenim durumu ile sağlık çalışanlarının etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum, çalışmanın yapıldığı örneklem grubunun özelliklerine, kültürel faktörlere ve sağlık sektöründeki farklı eğitim sistemlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Sağlık çalışanlarının çalışma süresi incelendiğinde etik liderlik algısı ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının da yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu bulgu, mesleki deneyimin etik liderlik algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, literatürdeki bazı çalışmalarla uyum göstermektedir. Özden ve arkadaşları (2019), hemşirelerin kurumlarındaki hizmet süreleri arttıkça etik liderlik algısı puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde yükseldiğini bildirmiştir. Benzer şekilde, Goldman ve Tabak (2010), kıdemli hemşirelerin daha yüksek etik liderlik puanına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, uzun süreli çalışma deneyiminin hem etik farkındalık hem de liderlik becerilerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, Makaroff ve arkadaşları (2014), mesleklerinin ilk 6 ayında çalışan hemşirelerin etik yükümlülüklerini yerine getirme konusunda yeterli hissetmediklerini ve bunun deneyimsiz hemşirelerin farkındalık ve beklentilerinin daha düşük olmasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Bu bulgulara göre uzun süreli mesleki deneyimin bireylerin etik liderlik algılarında farkındalık yaratabileceği ve bu algının zamanla gelişebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar kıdemli sağlık çalışanlarının mesleklerini daha iyi kavrayarak yöneticilerden etik davranışlara dair daha fazla beklenti geliştirmeleri ile ilişkilendirilebilir. Bunun yanı sıra çalışma süresinin artması ile birlikte bireylerin kurumlarının değerleri, etik standartları ve yöneticilerinin liderlik tarzları hakkında daha fazla bilgi edinmeleri mümkündür. Ayrıca, uzun süre aynı kurumda çalışan bireylerin yöneticileriyle daha fazla etkileşim içinde bulunması ve onların liderlik tarzını daha yakından gözlemlemesi etik liderlik algılarının gelişmesine katkıda bulunabilmektedir.

Araştırmanın sonunda örgütsel ustalık ölçeği açısından medeni durum ($p:0,035$), yaş ($p:0,000$), eğitim ($p:0,016$) ve çalışma süresi ($p:0,010$) değişkenleri ile örgütsel ustalık arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Evli, 55 yaş üzeri ve doktora mezunu olan katılımcılarda örgütsel ustalık düzeyinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, örgütsel ustalığın bireylerin yaşam deneyimleri, bilgi birikimi ve mesleki kıdemleri ile şekillendiğini göstermektedir. Yaş, medeni durum ve eğitim gibi demografik faktörlerin, bireylerin iş ortamındaki becerileri, problem çözme yetkinlikleri ve uyum sağlama kapasiteleri üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Özellikle doktora seviyesinde eğitim almış bireylerin hem teorik hem de pratik bilgi birikimlerinin fazla olması, örgütsel süreçlere daha stratejik ve kapsamlı bir şekilde yaklaşmalarını sağlayabilir. Örgütsel ustalık, henüz yeni bir kavram olarak kabul edilmekte ve Türkiye'de mevcut literatür içerisinde bu konu üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu duruma istinaden farklı sektörlerdeki çalışmalar bu bulguyu desteklemektedir (Sezer ve Bakan, 2017). Bu durum, örgütsel ustalığın sağlık alanındaki önemini vurgulamakta ve gelecekte bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir. Örneğin Çiftçi (2019), Adana'da mobilya imalat sektöründe gerçekleştirdiği

çalışmasında medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi ile örgütsel ustalık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışma, yaşça büyük ve evli bireylerin örgütsel süreçlere daha iyi adapte olabildiklerini ve bu bağlamda ustalıklarını geliştirdiklerini öne sürmektedir. Yiğit (2022) çalışmasında Teknopark çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel ustalık ile medeni durum ve eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, eğitim seviyesi arttıkça bireylerin örgütsel süreçlere yönelik daha yüksek bir farkındalığa sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Tutar ve arkadaşları (2017), cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve çalışma süresinin örgütsel ustalık üzerinde önemli bir etki yarattığını tespit etmiştir. Sonuçların bu şekilde çıkmasının nedenlerine bakıldığında; örgütsel ustalığın bilgi birikimi, deneyim ve bireylerin yaşam süreçlerindeki olgunlaşma ile ilişkili olduğu düşünülebilmektedir. Evli bireylerin, aile sorumlulukları ve sosyal roller nedeniyle daha planlı ve stratejik bir yaklaşım geliştirme eğiliminde oldukları, bunun da örgütsel ustalıklarına yansıdığı söylenebilir. Benzer şekilde, yaşça büyük bireylerin mesleklerinde daha fazla deneyim kazanarak karmaşık sorunlarla baş etme konusunda daha yetkin hale geldikleri ve bu nedenle örgütsel süreçlerde daha etkili olabildikleri ifade edilebilir. Eğitim seviyesi, bireylerin problem çözme becerilerini ve analiz yeteneklerini geliştirdiği için örgütsel ustalık düzeyinde artışa yol açabilmektedir. Özellikle doktora derecesine sahip bireyler, akademik araştırmalarla edindikleri derin bilgi ve sistematik düşünme becerileri sayesinde örgütsel süreçlerde daha etkili olabilmektedir. Çalışma süresi kapsamında ise bireylerin iş ortamındaki bilgi ve deneyimlerinin zamanla artması, daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ve organizasyonel yapıyı daha iyi kavramaları ile açıklanabilmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde etik liderlik ile örgütsel ustalık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Mevcut literatürde liderlik ve örgütsel ustalık arasındaki ilişki geniş bir perspektifle ele alınmakta ve liderlerin bu bağlamdaki rolleri sıklıkla vurgulanmaktadır. Attar (2014), liderlerin, örgütsel yeteneklerin değişen çevre koşullarına adapte edilmesi sürecinde merkezi bir rol üstlendiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Salas Vallina ve arkadaşları (2019), liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık üzerindeki belirleyici etkilerini destekleyen bulgular sunmaktadır. Birkinshaw ve Gibson (2004), örgütsel ustalığın temel kaynaklarını incelerken, destekleyici liderlerin ve esnek yöneticilerin örgütsel ustalığın gelişimine olan katkılarını vurgulamaktadır. Aynı zamanda O'Reilly ve Tushman (2004), ambidektör (aynı anda hem yenilikçi hem de mevcut süreçleri geliştiren) liderlerin, yararlanıcı ve araştırmacı stratejileri dengeleyerek örgütsel ustalığın oluşumunda kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu bulgular liderlik ile örgütsel ustalık arasındaki ilişkinin gücünü desteklemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, etik liderlik davranışlarının, örgütsel ustalık ve alt boyutları olan araştırmacı ustalık ve yararlanmacı ustalık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları, Hwang ve arkadaşlarının (2023) çalışmasındaki sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Hwang ve arkadaşları (2023) çalışmasında etik liderlik ile çalışan katılımı ve yaratıcılık arasında bir bağlantının olduğunu, örgütsel ustalığın da bu ilişkilerde aracı bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Özellikle otelcilik sektörü bağlamında yapılan bu çalışmada, örgütsel ustalığın, çalışanların yaratıcılık ve katılım düzeylerini artırmada nasıl bir köprü işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Ling ve arkadaşlarının (2022) çalışması, genç firmalarda etik liderlik ile örgütsel ustalık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, etik liderlik davranışlarının üst düzey yönetim ekibi üyelerinin memnuniyetini ve tavsiye arama davranışlarını teşvik ettiği ve bu süreçlerin örgütsel ustalığın artışına katkıda bulunduğu ifade

edilmektedir. Özellikle kurucu-CEO'ların etik liderlik davranışlarının, ekip dinamiklerini şekillendirme yoluyla örgütsel ustalığı dolaylı olarak desteklediği vurgulanmaktadır.

Örgütsel ustalığın alt boyutları incelendiğinde araştırmacı ustalık ve yararlanmacı ustalığın, sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Gülenç ve Kozak (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, bir işletmenin ustalığının yararlanıcı ve araştırmacı stratejilerin harmanlanarak uygulanmasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, etik liderlik, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olarak, hem araştırmacı hem de yararlanıcı ustalığın gelişimini desteklemektedir. Araştırmacı ustalık, yenilikçilik ve bağımsızlık gibi özellikler taşıırken; yararlanıcı ustalık, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (March, 1991). Bu durum, sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının, örgütsel ustalığı artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Hwang ve arkadaşları (2023) tarafından ifade edilen görüşe göre, örgütsel ustalık bir firmanın değişim ve inovasyona yönelik organizasyonel yeteneklerini geliştirmek için kritik öneme sahiptir. Etik liderlik takipçilerin liderlerine olan güvenlerini artırarak, örgütün değişim yeteneklerini güçlendirmektedir (Guo, 2022; Sharif ve Scandura, 2014). Bu nedenle, etik liderlik uygulamaları sağlık çalışanlarının yaratıcılığını teşvik etmekte ve bu da örgütsel ustalığı artırmaktadır.

Etik liderler, çalışanlara güven vererek ve onlara destek sunarak bu stresin üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında etik liderlerin çalışanlarla şeffaf, güvenilir ve destekleyici bir iletişim kurmaları, çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılım göstermelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, sağlık çalışanlarında araştırmacı ustalık gibi yenilikçi davranışların ve yararlanmacı ustalık gibi verimli süreçlerin desteklenmesini sağlamaktadır. Sağlık sektörünün yoğun tempolu ve stresli yapısı da önemli bir etken olarak görülmektedir. Etik liderler, çalışanların iş yüklerini daha etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olurken, duygusal destek sağlayarak örgütsel bağlılığı artırabilir. Ayrıca, etik liderlerin adaletli karar alma ve çalışanların potansiyelini açığa çıkarma yönündeki yaklaşımları, örgütsel ustalık düzeylerini yükseltebilmektedir. Bu bağlamda, etik liderlik davranışlarının örgütlerde yenilikçi ve uyumlu iş stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir araç olduğu ifade edilebilir.

7. Sonuç

Elde edilen sonuçlar, etik liderlik algısının medeni durum, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma süresi gibi demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle evli, 55 yaş üstü ve doktora mezunu bireylerin etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öte yandan, örgütsel ustalığın da demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Evli, 55 yaş üzeri ve doktora mezunu katılımcılarda örgütsel ustalık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Etik liderlik ile örgütsel ustalık ve alt boyutları olan araştırmacı ustalık ve yararlanmacı ustalık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; ayrıca etik liderliğin örgütsel ustalık ve alt boyutlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Etik liderlik sayesinde örgütler, değişim ve inovasyon süreçlerini daha etkin bir biçimde yürütebilmekte; çalışanların yaratıcılığını destekleyerek kurum içi yenilikçi faaliyetleri teşvik edebilmektedir. Etik liderliğin örgütsel ustalık üzerindeki anlamlı etkisi dikkate alındığında, liderlerin etik değerlere sahip olduklarını göstermeleri, kendi davranış ve kararlarıyla bu değerlere uygun hareket ederek çalışanlara ilham kaynağı olmaları önerilmektedir. Bu çalışma etik liderlik ile örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi ele alan özgün

araştırmalardan biridir. Ancak bu sonuçların genellenebilirliğinin artırılması için, farklı örneklemelerle yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Al-Agry, D. F. (2021). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 23-36.
- Alan, H. ve Sözen, H. C. (2015). Örgütsel çift yeteneklilik ve sosyal ağda yapısal eşitlik: savunma ve havacılık kümelenmesi üzerinde bir inceleme. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla: Muğla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Aldhmadi, B. K., Kumar, R., Perera, B., Algarni, M. A., Raguindin, S. M., Attar, A. A., & Ahmed, G. (2024). Ethical leadership behaviors of senior managers perceived by the junior managers working in public hospitals in Hail, Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 40(5), 841.
- Aslan, Ş., & Sünbül, F. (2018). Sağlık çalışanlarında personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderliğin demografik açıdan farklılıkları. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 13-26.
- Attar, M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Barkhordari-Sharifabad, M., & Mirjalili, N. S. (2020). Ethical leadership, nursing error and error reporting from the nurses' perspective. *Nursing Ethics*, 27(2), 609-620.
- Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2018). Ethical leadership outcomes in nursing: A qualitative study. *Nursing ethics*, 25(8), 1051-1063.
- Başkan, K. (2020). *Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi*. Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Bilgen, A. (2014). *Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama*. (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Birkinshaw, J. ve Gibson, C.B. (2004), 'Building Ambidexterity into an Organization', MIT Sloan Management Review, Summer (2004), ss. 47-55.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117- 134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, 653-663.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2015). Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): Örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1), 59-67.
- Ciulla, J. B. (1996). Ethics and critical thinking in leadership education. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 110-119.
- Çiftçi, G. E. (2019). Örgütsel Ustalık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi. *Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 188-202.

- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In H. L. Tosi, R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization design volume 1: Strategies and implementation* (pp. 167–188). North Holland. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4295976..>
- Durgut, A. İ., & Yumuk, G. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Elsayed, B. K. M., Awad, N. H. A., & El Bialy, G. G. (2020). The relationship between nurses' perception of ethical leadership and anti-social behavior through ethical climate as a mediating factor. *Int J Nov Res Healthc Nurs*, 7(2), 471-84.
- Fletcher, J. F. (1966). *Situation ethics: The new morality*. Westminster John Knox Press.
- Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. (2021). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services*, 34(3), 229-247.
- Gabriele, E. F. (2011). Ethics leadership in research, healthcare and organizational systems: commentary and critical reflections. *Journal of Research Administration*, 42(1), 88-102.
- Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17(2), 233-246.
- Guo, K. (2022). The Relationship between ethical leadership and employee job satisfaction: the mediating role of media richness and perceived organizational transparency. *Frontiers in Psychology*, 13, 885515.
- Gülenç, S., & Kozak, M. A. (2019). Medikal turizm hizmeti veren hastanelerde sağlık otelciliği hizmetleri ile örgütsel ustalık ilişkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(3), 366-382.
- Han, M. ve Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25, ss. 335-349.
- Held, V. (2006). *The ethics of care: Personal, political, and global*. Oxford university press.
- Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884.
- Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance, Unpublished Dissertation, <https://ep.eur.nl/handle/1765/6774..>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015..>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5, p. 359). Asil Yayın Dağıtım.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kurt, S., & Yiğit, V. (2017). Hastanelerde algılanan liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi: bir üniversite hastanesinde uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 107-131.
- Li, C. R., Lin, C. J., & Tien, Y. H. (2015). CEO transformational leadership and top manager ambidexterity: An empirical study in Taiwan SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 927-954.
- Ling, Y., Hammond, M., & Wei, L. Q. (2022). Ethical leadership and ambidexterity in young firms: examining the CEO-TMT Interface. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24.

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- Makaroff, K. S., Storch, J., Pauly, B., & Newton, L. (2014). Searching for ethical leadership in nursing. *Nursing ethics*, 21(6), 642-658.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2(1), 71–87. Retrieved May, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/2634940>.
- Mendonca, M., & Kanungo, R. (2007). *Ethical leadership*. McGraw-Hill Education (UK).
- Mohammadi, A., Hanifi, N., & Varjoshani, N. J. (2020). The relationship amongst nurses' perceived organizational justice, work consciousness, and responsibility. *Nursing ethics*, 27(3), 701-713.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Özbebek Tunç, A. (2017). Örgütsel çift yönlülük işletmelerde denge arayışında üst yönetimin rolü. Beta.
- Özcan, S. (2022). The relationship between nurses' conscientious intelligence levels and care behaviors: A cross-sectional study. *Clinical Ethics*, 17(2), 136-143.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özden, D., Arslan, GG, Ertuğrul, B. ve Karakaya, S. (2019). Hemşirelerin etik liderlik ve etik iklim algılarının iş doyumuna etkisi. *Hemşirelik Etiği*, 26(4), 1211–1225. <https://doi.org/10.1177/0969733017736924>.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25.
- Öztürk, Z., & Uysal, D. (2022). Stratejik insan kaynakları yönetiminin algılanan etik liderlik ile değerlendirilmesi: üniversite hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 229-250.
- Pakizekho, S., & Barkhordari-Sharifabad, M. (2022). The relationship between ethical leadership, conscientiousness, and moral courage from nurses' perspective. *BMC nursing*, 21(1), 164.
- Peksoy, S., Şahin, S., Demirhan, İ., & Kaplan, S. (2021). Lisans Eğitimi Gören Son Sınıf Öğrencilerin Profesyonellik, Girişimcilik ve Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 98-119.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of business ethics*, 63, 345-359.
- Salas Vallina, A., Moreno-Luzon, M. D., & Ferrer-Franco, A. (2019). The individual side of ambidexterity: do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma? *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 592-613.
- Sezer, B., & Bakan, İ. (2017). Örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 323-356.
- Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 124, 185-196.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

- Şantaş, F. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Boston: Pearson.
- Tamer, G. (2021). The role of ethical leadership in increasing employees' organizational commitment and performance: the case of healthcare professionals. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133-146.
- Tarsuslu, S., & Coşkun, G. (2024). Çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü: bir kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 174-205.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirlik çalışması: antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tutar, H., Fettahloğlu, Ö. O., Sayın, Z. F., & Yasan, D. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel ustalık üzerinde etkisi olur mu? *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 4(10), 152-164.
- Tüzün, P., & Öztürk, M. (2020). İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Güç Mesafelerinin Etkisi Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 83-109.
- Velasquez, M. G. (2018). *Business ethics: Concepts and cases*. Pearson.
- Yiğit, B. (2022). Örgütsel çift yönlülük: teknopark çalışanları üzerinde bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1164-1174.
- Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). The Ethical Leadership Scale (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a health care setting. *Journal of nursing management*, 28(3), 634-642.
- Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 357–370. <https://doi.org/10.1111/jonm.12675>.