



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Yıl: Cilt-Sayı: 12(2) ss: 160-182

Academic Review of Economics and Administrative Sciences
Year: Vol-Issue: 12(2) pp: 160-182

<http://dergipark.gov.tr/ohuiibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.452985

Geliş Tarihi / Received: 13.08.2018

Kabul Tarihi / Accepted: 08.04.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM ÜZERİNE YANSIMALARI: KANTİTATİF BİR ÇALIŞMA

Hüseyin YILMAZ¹

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, son dönemde ilgiyi daha fazla üzerinde toplayan liderlik davranışlarından otantik liderliğin örgütsel etik iklim üzerine etkilerinin çimento sektörü kapsamında incelenmesidir. Çalışmada kantitatif araştırma yöntemi kullanılarak ilişkisel tarama modeline başvurulmuştur. Çalışmada Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) geliştirdiği otantik liderlik ölçeği ile Victor ve Cullen (1998) tarafından tasarlanmış olan etik iklim ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de çimento sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda İzmir ilinde faaliyetlerini devam ettiren, sektöründe üretimden satışlara önde gelen büyük firmalar arasında yer alan ve bünyesinde 912 kişiyi istihdam eden bir çimento fabrikası çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sürecinde toplam 131 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analizler sonucunda; Otantik liderliğin etik iklimi %1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği ($\beta=0,396$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler de analiz edilmiş ve otantik liderliğin alt boyutları ile etik iklimin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma otantik liderliğin inançlı davranışları ve etik konusundaki politikaları ile örgütlerin başta etik konularda yüksek performans sergilemeleri olmak üzere, toplumun sosyal sorumlulukla ilgili beklentilerini karşulamalarında etkili olabileceğini de ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler : İlişkisel Tarama, Otantik Liderlik, Etik İklim, Hipotez Testi.

Jel Sınıflandırılması : M12, M19.

¹ Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Aydın İktisat Fakültesi, huseyin.yilmaz@adu.edu.tr, ORCID adresi: <http://orcid.org/0000-0002-3359-7670>.

REFLECTION ON ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATE OF AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOR: A QUANTITATIVE STUDY

Abstract

The main purpose of this research is to examine within the cement sector of the effects on the organizational ethical climate of the authentic leadership of the leadership behaviors, which have recently attracted more attention. In this study, by using quantitative research was used method Relational screening model. The study utilized the authentic leadership scale developed by Walumbwa et al. (2008) and the ethical climate scale designed by Victor and Cullen (1998). The study of the universe consists of businesses operating in the cement sector in Turkey. Within this scope, a questionnaire was applied to the employees of a cement factory, which continues its activities in İzmir province, which is among the leading companies in the sector in terms of production sales and employs 912 people. A total of 131 questionnaires was evaluated during the analysis of the research data. As a result of the analyzes made in line with the aim of the research; Authentic leadership has been found to affect the ethical climate positively and strongly ($\beta = 0.396, p.001$) at the 1% significance level. In addition, the relationships between the sub-dimensions of the research variables were analyzed and it was found that the sub-dimensions of the authentic leadership and the sub-dimensions of the ethical climate were significantly related. The research also suggests that authentic leadership can be effective in meeting the social expectations of the society, including beliefs and politics of ethics and organizations, especially in high ethical performance exhibitions.

Key Words : Relational Scanning, Authentic Leadership, Ethical Climate, Hypothesis Testing.
Jel Classification : M12, M19.

GİRİŞ

Pozitif psikoloji alanından türetilmiş bir kavram olarak otantiklik, bireylerin kendileri hakkında bilgi sahibi olmaları için izledikleri süreçler, inanç veya tercihlerini yapmada ihtiyaç duydukları duygu ve düşünceler gibi bireylerin sahip oldukları deneyimler olarak tanımlanabilir. Otantiklik bireylerin ruhsal olarak uyum içerisinde hareket etme biçimini yani gerçekte düşünce, inanç ve davranışları doğrultusunda kendi sahip oldukları deneyimlerini (değerleri, düşünceleri, duygu ve inançları) kapsamaktadır. Otantiklik, bireyin gerçek iç dünyası ile sergilediği davranışları arasındaki uyumun bir ölçüsüdür. Birey duygularına, tercihlerine, özdeşleşmesine ve değerlerine ne kadar sadık olursa o kadar otantik bir yapıya sahip olacaktır. Gerçek liderlik, kritik ve meydan okuyucu durumlar karşısında güveni, umudu ve iyimserliği yeniden oluşturabilir ve gerçek anlamda gereksinim duyulan otantiklik arayışında insanlara yardımcı olabilir (Gardner vd. 2005: 343-372).

İnsanları üst düzeyde bütünleştiren, örgütlerin sürekliliğini sağlayacak liderlere gerek duyulmaktadır. Derin bir amaç duygusuna ve gerçek temel değerlere kendisini adanmış olan liderlerin varlığı önem kazanmaktadır. Liderlerin toplumun kendilerinden beklediği rolün önemli olduğunun farkında olması ve örgütleri, tüm hissedarların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çaba göstermesi için yönlendirmelerine gerek duyulmaktadır. Otantik liderler böylesi bir ortamda, faaliyette buldukları bağlamın yanı sıra düşünme ve eyleme geçme tarzları konusunda derin bir farkındalık içindedirler. Söz konusu liderlerin etik anlayışların, bilginin, sahip oldukları üstünlüklerin ve başkalarının güçlerinin de farkında oldukları görülmektedir. Otantik liderler inançlı, iyimser, dirençli ve yüksek ahlaki karakter sahibi kişilerdir. Bu liderler dürüst, cömert, iyilik, adalet ve sorumluluk için harekete geçerler (Avolio vd. 2004: 801-823). Otantik liderlik hem pozitif psikolojik süreçlerden hem de gelişkin örgütsel bağlamdan kaynaklanan, bir yandan öz farkındalık bir yandan da lider ve izleyicilerinin kendilerini olumlu şekilde düzenlemeleri ve geliştirmeleriyle

sonuçlanan bir süreç olarak sonuçlanır (Goffe & Jones, 2005: 86-94). Otantik liderlerin, insanları yetenekleri konusunda güçlü bir şekilde etkileyebildikleri ve onları daha iyi performans gösterebilmeleri konusunda teşvik ettiği ifade edilmektedir. Otantik liderler, sahip oldukları güçlerinin ve çabalarının zirveye çıkmasını son derece iyi bir şekilde sağlarlar. Otantik liderler için (a) lider olmanın öz benlik kavramının temel unsuru olduğu, (b) öz benlik konusunda oldukça net bir düzeye ulaştıkları, c) belirledikleri hedeflerin benlikleriyle tutarlı olduğu ve (d) sergiledikleri davranışların benliklerinin ifadesi olduğu ileri sürülmektedir. Otantik liderliğin bugün yaygınlaşan etik ve ahlaki liderlik krizinin bir sonucu olarak gelişen nispeten yeni bir liderlik teorisi olduğu söylenmektedir (Walumbwa vd. 2008: 89-126).

Otantik liderlik sürecinden elde edilen ilişkilerin özellikleri iki önemli yönü ortaya koymaktadır. Birinci olarak, otantik liderin eylemlerde tutarlı, proaktif, etik şekilde ve sorumlu davranış sergilenmesine yönelik olarak onun izleyicileri üzerindeki etkisinin temel rolü hakkındadır. İkincisi otantik liderlerin güven ve dürüstlük temeline dayanan örgütsel bir ortam oluşturmaya dönük ilgi düzeyidir. Otantiklik ve daha doğrusu otantik liderlerin varlığı, değere dayalı kuruluşların tekrar gündeme gelmesi konusunda kritik öneme sahiptir. Sürdürülebilir kuruluşlar inşa etmeye kararlı liderlere ve en üst düzeyde dürüstlüğe sahip insanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Derin bir amaç duygusuna ve içsel değerleri olan liderlere ihtiyaç vardır. İşletmelerini tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçirmeye cesareti olan liderlere ve onların toplumdaki rollerinin önemini kavramaya ihtiyaç duyulmaktadır. Otantik liderler, faaliyet gösterdikleri bağlamın yanı sıra düşünme ve hareket etme tarzının derinden farkındadırlar. Otantik liderlerin ahlaki bakış açılarının, bilginin, kendilerinin ve izleyicilerinin potansiyellerinin farkında oldukları düşünülür. Söz konusu liderler, kendilerine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve yüksek ahlaki karakter sahibi, dürüst, bencil olmayan, nezaket sahibidirler, adalet ve sorumlulukla hareket ederler (Avolio vd. 2004: 801-823).

Son yıllarda dünyada yaşanan etik ve ahlaki durumlarla ilgili krizlerin ilkeler, değerler ve etik odaklı bir liderlik yaklaşımı olarak otantik liderliğin ortaya çıkmasına neden olduğu söylenmektedir. Otantik (güvenilir) liderlik, otantiklik ve güvene dayalı pozitif örgütsel davranışla doğrudan ilişkilidir (Walumbwa vd. 2008: 89-126). Bir örgüt için insan kaynaklarının ihtiyaçlarını bilmek, örgütteki liderleri ve izleyicilerini geliştirmek esastır. Liderliğin örgütteki iki katmandan elde edilen ulaşılabilir kaynakların üretken biçimde kullanılmasını zorunlu kıldığı belirtilmektedir: (1) Örgütteki her bireyin örneğin bilgi, yaratıcılık ve enformasyon gibi kişisel kaynaklarını kullanabilmesi, (2) Liderlerin, tüm kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak için örgütün ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kaynakları düzenlemesi ve tahsis etmeleri. Otantik liderlik, kuruluşun iş ortamında başarılı olabilmesi ve başka gelişmeler konusundaki ihtiyaçlarının karşılanması için faydalanılabilecek yeni bir liderlik tarzıdır (Peterlin vd. 2013: 210-216).

Son dönemdeki kurumsal skandallar ve kurumsal sosyal sorumluluğa gösterilen ilginin artması güçlü bir örgüt iklimine her zamankinden daha çok ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır (Waddock, 2004: 313-327). Örgütte etik kavramının yaygınlaştırılmasına duyulan güçlü gereksinim sadece ekonomik ve sosyal zorunluluğun yerine getirilmesi ya da yönetsel bir trendin izlenmesi arzusu ile ortaya çıkan bir durum değildir. Etik, çalışan sadakatini pekiştirerek örgüte olan güvenin sağlanması ve bunun sürdürülebilirliği için oldukça önemli olan güven ilişkilerinin daha da geliştirilmesi amacıyla çalışanlara sunulan bir araçtır. Bugünün toplumunun, ahlaki ve dini değerlerin bazı yol ayrımlarıyla karşı karşıya kaldığı ve dolayısıyla gerçek bir değişim süreci içinden geçildiğine şüphe yoktur (Martin & Cullen, 2006: 175-194). Bu küresel trende uygun olarak, çok sayıdaki araştırmayla örgütsel etik iklim ve ortaya çıkardığı sonuçlar arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir. Kurumsal etik araştırmalarının büyük bölümü, örgütsel çıktılarını kritik bir öncülü olarak etik iklim üzerine odaklanmaktadır. Etik iklim, çalışanların örgütün etik uygulama ve prosedürleri konusundaki paylaştıkları algılamalar olarak tanımlanmaktadır (Victor & Cullen, 1988: 101-125).

Etik iklim konusunda yapılmış olan daha önceki çalışmalar etik iklimin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, etik davranış ve çalışanların rol ve fazladan rol davranışları gibi bir dizi iş çıktısı ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Leung, 2008: 43-55). Etik iklimle ilgili söz konusu çalışmalar, etik iklimin örgütlerde nasıl rol oynadığına ilişkin ve çalışanların tutum ve davranışlarını ne kadar etkilediğine ilişkin anlamlı görüşler ortaya koyarken bazı bakımlardan da sınırlı kalmıştır. Örgüt liderleri olarak üst düzey yöneticilerin etik kuralları belirledikleri, örgütün

etik uygulamalarını ve faaliyetlerini yönlendirdikleri gerçeği göz önüne alındığında, üst düzey yöneticilerin liderlik davranışları ve etik iklim arasındaki ilişkinin araştırılması anlamlı bir çaba olarak karşımıza çıkmaktadır (Walumbwa vd. 2008: 251-265). Bu çalışmada otantik liderlik ve örgütsel etik iklim literatürüne odaklanılarak, otantik liderliğin örgütsel etik iklim üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda da ilk önce kuramsal düzeyde bir çerçeve ortaya konularak araştırmanın operasyonel değişkenlerinin kavramsallaştırılmasına odaklanılacaktır. Araştırmada ikinci olarak, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak belirlenmiş olan hipotezlerin elde edilen veri seti ile deneysel olarak test edilmesine ve hipotez testinin sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerde bulunulmaya çalışılacaktır.

I. LİTERATÜR

I.I. Otantik Liderlik Kavramı ve Bileşenleri

Otantik liderlik teorisi son yıllarda liderlik, etik ve pozitif örgütsel davranış alanlarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmış olan ve dikkatleri üzerine çeken bir konudur. Otantiklik, kişinin geçmişte edindiği deneyimlerin farkında olarak öz benliği ile dengeli ve sıkı sıkıya uyumlu bir davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle otantiklik kişilerin düşüncelerini, inançlarını ve değerlerini vurgulamaları suretiyle aslında neye inandıklarını ve neler düşündüklerini açık bir şekilde ortaya koyarak uyum içerisinde hareket etmesidir. Pozitif psikoloji açısından otantiklik, bireyin kişisel bilgisini ve kendisini tanıması için diğer öz niteliklere sahip olması ve aynı zamanda gerçek benliğine dayanarak hareket etmesi yeteneği olarak tanımlanabilir (Harter, 2002: 382).

Otantiklik ve samimiyet kavramları birbirinden farklıdır. Samimiyet, duygusal ve gerçek durum arasındaki uyum ile ilgilidir. Yani samimiyet, duyguların ve düşüncelerin ifadesinin içsel benliğin yaşadığı gerçeklikle ne kadar uyumlu olduğunu gösterir. Otantiklik, bireyin kendi gerçeği ile ne kadar uyumlu olduğuyla ilişkili olurken samimiyet, öz benliğin başkalarına karşı ne kadar dürüst ve doğru biçimde yansıtıldığıyla değerlendirilir. Otantiklik, bireyin içsel benliği ile sergilediği davranışlar arasındaki uyumun bir ölçüsüdür. Birey duyguları, tercihleri, kimliği ve değerleriyle ne kadar uyumlu olursa o kadar çok otantik bir niteliğe sahip olur. Otantikliğin bileşenleri, küresel ortamdaki dalgalanmalar ve meydan okumaların ortaya çıkmasıyla ilişkilidir ve sürekli yenilenen bir odaklanma arayışını yansıtır. Gerçek liderlik kritik ve zorlu durumlarda güven, ümit ve iyimserlik yaratabilir ve insanlara otantiklik temelinde bir anlam arayışında yardımcı olabilir (Avolio & Gardner, 2005: 315-338).

Enron ve Arthur Andersen şirketlerindeki üst düzey liderlerin karıştığı skandallar toplumu örgütsel çevrede derin değişimlere gidilmesinin gerekli olduğu sonucuyla karşı karşıya getirmiştir. Bu olaylar ve onlara gösterilen tepkilerin anlaşılması iş dünyasında otantikliğin neden kurtarıcı olarak görüldüğünün anlaşılmasında yardımcı olmaktadır (Sparrowe, 2005: 419-439). Otantik liderliğin hareket noktasının, liderlerin çevresindekilerle otantik ilişkiler geliştirmeleri, öz farkındalık sahibi olmaları, kendi gerçeklerini kabullenmeleri ve bununla ilgili bilgi sahibi olmaları, inanç içinde eyleme geçerek kurdukları ilişkileri şeffaflık, güven, bütünlük ve yüksek seviyede ahlaki standartlarla pekiştirmeleri olduğu söylenmektedir (Avolio & Gardner, 2005: 315-338).

Otantikliğin ve daha da somut olarak otantik liderliğin ortaya çıkışı, değerlere dayalı örgütlerin tekrar canlandırılması bakımından önemlidir (Sparrowe, 2005: 419-439). Başlangıçta, otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteleri ve oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamı teşvik eden süreç olarak tanımlanmış, liderler ve izleyicileri tarafından ortaya konulan daha kapsamlı öz farkındalık, öz düzenleme ve pozitif davranışlarla sonuçlanmıştır. Daha yakın zamanlarda, otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteleri ve olumlu etik iklimi destekleyen ve teşvik eden, daha fazla öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, dengeli bilgi işleme ve işyerinde ilişkisel şeffaflığı destekleyen liderlik davranışı modeli olarak kavramsallaştırıldı. Liderlik kavramında olduğu gibi otantik liderlik kavramı konusunda da fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Genelde yapılan tanımlamalarda liderin sözleri, eylemleri ve değerleri arasındaki tutarlılığın vurgulandığı anlaşılmaktadır. Otantik

liderliğin dört bileşeni olduğu konusunda bir fikir birliği mevcuttur; bilgiyi dengeli işleme, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, ilişkilerde şeffaflık ve benlik bilgisi. Bilgiyi dengeli işleme, ilgili verinin karar vermeden önce objektif şekilde analiz edilmesini ifade eder. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, kişiye rehberlik eden ve davranışlarını kendiliğinden düzenlemede başvurduğu içsel ahlaki standartları ifade eder. İlişkilerde şeffaflık uygun olmayan duygulardan kaçınarak, başkalarıyla uygun bilgi ve duyguların paylaşılması yoluyla otantikliğin sergilenmesi ile bağlantılıdır. Öz farkındalık, bireydeki güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi ve bireyin dünyayı nasıl algıladığının anlaşılması ile ilgilidir (Avolio vd. 2009: 421-449).

Otantik liderlik, pozitif liderlik kapasitesini ve üst düzey örgütsel bağlamı bir araya getiren bir süreçtir. Otantik liderlik davranışı kişinin kendi varlığının farkına vararak, liderin ve onu izleyenlerin kendisini düzenlemeye yönelik pozitif davranışları üzerine etkide bulunur. Otantik liderlik süreci kişinin kendisinin farkında olarak kişisel gelişmesini de sağlamış olur (Luthans & Avolio, 2003:243). Otantik liderlik yakın zamanlarda ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Söz konusu kavram otantikliğin öz saygı için bir temel oluşturduğunu ifade eden Kernis'in çalışmalarına dayanmaktadır. Otantik liderlik, etik konusu ve pozitif örgütsel davranışın çeşitli yönlerden kesişmelerinin bir sonucu olarak karşılaşılan bir kavramdır. Otantik liderliği ortaya koyan yazarlar işletmeyi etik ve sosyal olarak da sorumluluk içerisinde hareket ederek yöneterek, proaktif biçimde pozitif bir çalışma ortamı yaratacak liderlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin önemli olduğuna özellikle dikkat çekmektedirler (May vd. 2003: 247-260).

Başlangıçta otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteleri harekete geçiren ve daha ilerleyen bir bağlamda da liderler ve izleyicileri tarafından daha kapsamlı bir şekilde öz farkındalık, öz düzenleme ve pozitif davranışla sonuçlanan bir süreç olarak kabul edilmiştir. Otantik liderlik daha geniş bir perspektifle ele alınarak iş yerinde öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif, dengeli bilgi işleme ve ilişkilerde şeffaflık davranışlarına katkıda bulunan pozitif etik iklimi ve pozitif psikolojik kapasiteleri geliştiren ve destekleyen bir liderin sergilediği davranış modeli olarak kavramsallaştırılmıştır. Liderlik kavramı gibi otantik liderlik de karşılıklı anlaşmaya dayalı değildir. Farklı tanımları olsa da genelde liderin sözleri, eylemleri ve değerleri arasındaki tutarlılık hep vurgulanır (Walumbwa vd. 2008: 89-126).

Gerçek liderler kalpten gelen duygularla tutku, merhamet ve entelektüel özelliklerle liderlik ederler. Otantik liderler sergiledikleri eylemlerini kendilerine izleyicilerin güven ve saygısını kazanmalarını sağlayan ve güvenilirlik yaratan bireysel değer ve inançları doğrultusunda ortaya koyarlar. Otantik liderlerin oynadığı rol, otantik olduğunu algılayan takım üyeleriyle iş birliğine dayalı ilişkiler yaratır ve farklı bakış açılarına da yönlendirir (Avolio vd. 2004: 801-823). Takımlar, otantik liderin ortaya koyduğu modelle kendilerini özdeşleştirirler ve zamanla bu değerlere dayalı örgütsel bir kültürün ortaya çıkmasına olanak sağlamak suretiyle başka liderler, kendi meslektaşları ve diğer paydaşlarla iş birliği yapmaya yönelirler. Başka paydaşlar ile otantik liderler ve izleyicileri arasındaki iletişim önemli bilgilerin, algı ve hislerin paylaşılmasına tümüyle açıktır. İlâveten bu liderler, onlara takımın güvenini kazandıran ve pozitif bir ün sağlayan bir dürüstlük, bütünlük ve yüksek ahlaki standart örneği olarak nitelendirilirler. Otantik liderler sergilemiş oldukları eylemleriyle çalışanların işlerini anlamlandırması ve işleriyle kendilerini ilişkilendirmeleri konusunda katkıda bulunurlar. Liderin rolü izleyicileri arasında güven ve bağlılıkla sonuçlanan görünür ilişkilerin teşvik edilmesi ve kararlar alınması konusunda teşvik edici olmasıdır (Avolio vd. 2005: 315-338).

Otantik liderlik tarzı, karar almada etiğin yanı sıra gözlenen ve deneyimlenen süreçlerin anlaşılmasına ve yorumlanmasına dayanır. Otantik liderlik, bireylerin rollerini ve çevrelerini nasıl belirlediklerini ve onların liderlik rollerinde algılamalarına odaklanma yeteneklerini de ortaya koyar. Otantik liderliğin, izleyiciler ve paydaşlarla ortaya çıkan otantik ilişkileri kapsayarak liderin otantikliğinin ötesine geçen bir liderlik tarzı olduğunun belirtilmesi önemlidir. Bu ilişkiler; uyum, görünürlük, açıklık ve güven; üst düzey hedefler belirlenmesi ve izleyicilerin geliştirilmesi olarak belirtilmektedir (Gardner vd. 2005: 343-372). Değer yargılarına ve kişisel perspektiflerine bağlı bir şekilde hareket eden otantik liderler, öz benlikleri konusundaki bilgiye ve otantik liderlik davranışına uygun bir bakış tarzı sergilerler. Otantik liderlerin üstlendikleri rol, kendileri hakkındaki bilginin merkezinde yer alır. Otantik liderler, kendi gerçekleriyle uyum içerisinde özgün bir liderlik yaklaşımı

ortaya koyarlar. Otantik liderler, kendileri için maddi anlam ifade eden ödüller ve karşılıklar yerine inançlarına uygun olduğundan dolayı liderlik etmeyi tercih ederler. Bu liderlerin bir başka özelliği kendi özgün rol modellerine sahip olmalarıdır. Bu liderlerin düşünce yapıları, duyguları, davranışları ve eylemleri bütünlük arz eder. Kendileri hakkında ulaştıkları bilgi düzeyi kapsamlıdır ve başkaları karşısında oldukça açık bir kişilik kavramı ortaya koyarlar (Shamir & Eilam, 2005: 398). Otantik liderler, kendileriyle ilgili gerçeklerin farkında olarak yaptıkları hataları deneyim olarak kabul ederler. Kendi izleyicileriyle ilişkilerini geliştirerek onlara gerçek kişiliklerinin ne olduğunu da ortaya koymaktan kaçınmazlar. Sahip oldukları düşünce modelleri, uygulama yöntemleri ve duyguları konusunda öz güvenli olduklarını da gösterirler. İzleyiciler ve paydaşlar hakkında edindikleri bilgileri objektif ve şeffaf süreçler bağlamında değerlendirirler (Gardner vd., 2005: 315-338).

Otantik liderliğin dört bileşeni bulunduğu konusunda ortak bir görüş birliği mevcuttur. Söz konusu bileşenler; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak belirtilmektedir (Avolio vd. 2009: 421-449). Otantik liderliğe ilişkin söz konusu bileşenler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır:

a. Öz farkındalık

Otantik liderliğin gelişimiyle özellikle ilgili olduğuna inanılan dört farkındalık unsuru olduğu belirlenmiştir: değerler, kimlik konusundaki kabuller, duygular ve güdüler / hedefler hakkındaki varsayımlar. Birey, kendi kimliğinin tüm bileşenlerinin ne olduğunu tam olarak bilmemesine rağmen, öz-farkındalık insanların kimliklerinin çeşitli yönlerinin farkında olduklarını ve kendi algılamalarının içsel olarak bütünleştirilmiş olduğunu ve bunların başkalarının algılamalarıyla tutarlı olduğunu ifade eder (Avolio & Gardner, 2005: 315-338). Farkındalık konusu, Kegan tarafından ortaya konulan kimlik gelişimi teorisi ile gündeme gelmiştir. Kegan'ın modelinde kimliğin gelişimi, kişinin kendi kendini nesnel bir şekilde anlama yeteneğini, kişinin kendisinin farklı bakış açılarını ele almasını ve uzak mesafeden gözlem yapmasını içerir. Kegan'ın görüşüyle gelişim, bireyin erken yaşlarda giderek daha da karmaşıklaşan yeni durumlar şeklinde karşısına çıkarken ilerleyen yaşlarda o kadar çok gündeminde olmadığı bir durumu ifade eder. Kegan'ın bakış açısına göre benlik gelişimi, olgunlaşma sürecinde ve çevrenin karmaşıklıklarını kavrama yeteneğini artırma sürecinde gelişir. Birey bu karmaşıklıkla başa çıkma kapasitesini arttırdıkça, kimlik karmaşıklaşmaya başlar ve ortaya çıkmasına izin verilen eylemlerle bir şekilde onu entegre etme kapasitesi söz konusu olur (Kegan, 1982).

Öz-farkındalık gelişiminin anlaşılmasında anahtar olabilecek deneyimlerin, öz farkındalıkta daha sonradan değişimlere neden olabilecek bireysel keşifleri tetikleyen veya kişinin kimliğini değiştirebilecek özellikteki kritik olaylar olduğu öne sürülmektedir. Otantik liderlik gelişimi bağlamında tartışılan önemli olaylar tetikleyici deneyimler olarak tanımlanmıştır. Şahsi-kimliğin gelişimini ya da şahsi-kimlikteki değişimleri tetikleyebilen olaylar; bireye özgü alt kimliklerin rolünün ve öneminin yeniden tanımlanması, zekice veya duygusal olabilecek otantik liderliğin geliştirilmesinin teşvik edilmesi, liderin kişisel geçmişindeki veya eş zamanlı olarak istenildiğinde pozitif veya negatif bir durumun yansımaları ile harekete geçilmesidir. Spesifik formları ve zamanlamaları ne olursa olsun tetikleyici olaylar, liderin öz farkındalığını geliştirmesinde pozitif güçler olarak hizmet ederek, pozitif büyüme ve gelişmeyi de teşvik eder (Gardner & Avolio, 2005: 1479-3571).

b. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme

Otantik liderler öz-farkındalık liderlik sürecine dayanarak, insanların tümünün önyargılı birer bilgi işlemciler gibi hareket ettiklerini anlamaya başlarlar. Otantik öz farkındalık sahibi liderler, tüm insanların algıladıklarını süzgeçten geçirdiklerini, çevrelerini yorumladıklarının farkındadırlar. Böylece otantik liderler önemli konularda genellikle birbirine rakip olan alternatif perspektifler ararlar (Avolio, 2005).

Liderler kendi anlam oluşturma süreçlerinde ve takımlarının kendilerine özgü sahip oldukları önyargıların farkında değilse, örgütlerini uyumcu çatışmadan ortaya çıkan çeşitlilik ve yenilikçi çözümlerden faydalanmaları için gereksinim duyulan yapıda oluşturamayacaklardır. Diğer uç

noktada klişeleşme, önyargı ve dürüstlük uyumsuz çatışma koşullarını ortaya çıkarır. Bu nedenle, insanlar bu içsel bilişsel önyargıları ve otomatik anlamlandırma süreçleri hakkında eğitime ve geliştirilmeye ihtiyaç duyarlar. Böylece her zaman kendi örtülü teorilerini deşifre ederek, kendi kişisel filtreleri ve önyargılarıyla başkalarıyla çalışmalarında yapıcı olarak nasıl etkileşimde bulunacaklarını öğrenmeye başlayabilirler. Bu süreçlerin hayata geçirilmesi, daha dengeli bir sürece yönelik büyük bir adım olmaktadır (Avolio & Vernsing, 2008: 147-165).

c. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı

İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, dış baskılara direnirken içsel ahlaki değerlerin ve eylemlerin belirli bir doğrultuda yönlendirilmesini ifade eder. Otantik liderler rollerini yerine getirirken statü, şeref veya başkalarından kişisel ödüller beklemeden yalnızca inandıkları için liderlik ederler. Bu liderler kendi çıkarlarına hizmet etmekten çok daha iyi bir hizmet olan ahlaki ve etik ilkeleri rehber edinirler. Bu şekildeki bir bakış açısı, içselleştirilmiş değerleri yansıtan karar verme ve davranışlarla sonuçlanır. Bu türden bir liderlik, daha yüksek düzeyde ahlaki muhakeme ile paydaşların ve kuruluşların kolektif çıkarlarına hizmet eden kararlar verme kapasitesini göstermektedir (Walumbwa vd. 2008: 89-126). İçselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı sergileyen örgütsel liderler, çalışanların ve paydaşların içsel değerini kucaklayan ahlaki değerler yaratırlar. Bu liderlik tarafından yaratılan kültür, zor kararları vermek için gereksinim duyulan temel etik değerleri vurgular. Buna karşılık, çalışanlar karar verme sürecinin adil ve tarafsız olmasını takdir ederler. Bu etik iklimde, çalışanlar ve paydaşlar örgütsel liderlere karşılaşılan eşitsizlikler hakkındaki endişelerini dile getirebilirler. Her şeyden önce bu kültür, çalışanların kendi liderlerinin ahlaki davranışlarını örnek almaya teşvik eder. Bu tür etik kültürlerin sahip olduğu itibarın, bu şekildeki örgütlerde daha fazla otantik çalışanın istihdam edilmesini sağladığı ileri sürülmektedir. Liderlerin izleyicileri ve örgütleri üzerinde yarattığı derin etkiler göz önüne alındığında, kuşkusuz ahlaki ve etik ilkelerin etkili liderlik için temel olması gerekir (May vd. 2003: 247-260).

d. İlişkilerde şeffaflık

Otantik liderlik teorisi, liderliğin ilişkisel bir doğası olduğunu kabul etmektedir. Dolayısıyla otantik liderliğin anahtar bileşenlerinden birisi de ilişkilerdeki şeffaflıktır. Bu bireyin gerçek benliğini başkalarına yansıtması anlamına da gelir. Dahası konuyla ilgili taraflarla bilgilerin paylaşılması, geri bildirim almaya ve vermeye açık durumda bulunma ve kararların ardındaki sebepler ve gerekçelerle ilgili olarak ilgililere açıkça bilgiler verilmesidir. Bu şekildeki bir davranış, liderin uygun miktarda bilgiyi açık bir şekilde paylaşarak ve izleyicilerine gerçek düşüncelerini ve duygularını ifade ederek ve başkalarını da aynı şeyi yapmaları konusunda teşvik edici olarak kendisine olan güveni artırır. Bir lider, bütünlüğü sağlayan temel değerlerinin farkında olursa şeffaf etkileşimleri kolayca takip edebilir. Liderin öz farkındalığı arttıkça sahip oldukları değerlerini, duygularını, hedeflerini ve motivasyonlarını başkalarına iletmede daha şeffaf hale geldikleri söylenmektedir. Otantik liderliğin geliştirilmesi, liderliğin ilişkisel doğasının kabul edilmesi ve liderlik davranışının sosyal etkileşimler ve etki üzerine kurulu bulunduğu farkında varılması anlamına gelir. Böylece otantik liderliğin anahtar bileşeni; ilgili bilgileri paylaşma, geri bildirim verme ve alma, izleyicilere motivasyonlar ve kararların ardında yatan nedenler hakkında açık olma, sözcükler ve eylemler arasındaki uyumluluğu sergileme olarak tanımlanan ilişkisel veya etkileşimli şeffaflıktır. Şeffaflık, insanlar arasında güveni oluşturmanın merkezinde yer alır (Avolio & Vernsing, 2008: 147-165).

I.II. Örgütsel Etik İklim ve Boyutları

Etik konular, kuruluşlara sağladıkları çeşitli faydaları nedeniyle önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde etik değerleri bulunan ve sosyal sorumluluk sahibi olan şirketlerin diğer şirketlere göre daha karlı olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, etik uygulamaları benimseyen şirketlerin yüksek verimlilik, amaca odaklılık ve işten ayrılma niyeti yönünden daha olumlu sonuçlar aldıkları anlaşılmıştır. Etik çalışma ortamının iş uyumsuzluğunu azaltabileceğine, uyum algısını artırabileceğine ve psikolojik sözleşmeleri güçlendireceğine inanılmaktadır. Bireyin etik değerler

algısının kişi-örgüt uyumunun gelişimini arttırdığı ve sonunda işi bırakma niyetini azalttığı öne sürülmektedir (Ching vd. 2016: 1-11).

Etik çalışma ortamının, çalışanların psikolojik iş ikliminin önemli bir unsuru olduğu ileri sürülmüştür. Etik iklim, iş etiği araştırmacılarının ilgisini çeken bir konudur. İklim, bir örgütün hem resmi hem de gayri resmi politikalarının, uygulamalarının ve prosedürlerinin çalışanlarca paylaşılan algılarını ifade eder. Etik iklim, çalışanların; örgütün etik politikaları, uygulamaları ve prosedürleri hakkındaki algılarını yansıtan örgütsel bir iklim türü olarak kabul edilir (Martin & Cullen 2006: 175-191).

Etik iklim kavramının son otuz yıllık zaman diliminde pek çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Etik iklim, bir örgütte etik olarak doğru davranışların ne olduğu ve etik sorunların nasıl ele alınması gerektiği hakkındaki ortak algılar olarak tanımlanmaktadır. Etik iklim, büyük ölçüde etik problemlerin çözümü için ahlaki davranış ve süreçler bakımından yönetsel beklentileri ortaya koyarak ve örgüt üyelerinin davranışları ve tutumları üzerinde belirleyici bir etki yaparak karşımıza çıkmaktadır (Goldman & Tabak, 2010: 233-246). Örgütsel etik iklim kavramı, çeşitli örgüt iklimi tanımları üzerine inşa edilerek, "doğru davranışın ne olduğu ve etik durumların bir organizasyonda nasıl ele alınması gerektiği hakkındaki ortak algı" olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle örgütsel etik iklim, çalışanların şirket politikaları, yerine getirilen eylemler, yöntemler, rutinler ve gelenekler ile izlenen prosedürler gibi uygulamalar hakkındaki ortak görüşlerini ele almaktadır. Etik iklim, kişinin ahlaki değerlerinin veya ahlaki gelişim düzeylerinin tanımlanması değildir. Daha ziyade, örgütün kendi üyeleri tarafından algılanan ve çalışanların çevresini belirleyen bileşenleri karakterize ederler. Etik iklim, iş ikliminin bir alt boyutunu oluşturur. Etik iklim kavramı, ahlaki kaygılarla örgüt uygulamalarını yansıtan, örgütte hali hazırda hâkim olan iklim grubu olarak tanımlanır. Bir örgütün etik iklimi, ahlaki olarak doğru olan eylem ve davranışlar hakkındaki ortak görüşlerin ve etik kaygıların nasıl kontrol altına alınması gerektiği anlamına gelir (Victor & Cullen, 1987).

Etik iklim, ahlaki ikilemleri belirleme ve çözme konusunda yöneticiyi destekleyen "algısal mercekle" olarak da hizmet eder. Etik iklim teorisi, etik konusundaki, önceki araştırmalarda ortak bir perspektife sahip olan medyan teorilerinden birisi olarak sınıflandırılmıştır. Bu kavramın araştırılması konusunda iki farklı teori olarak ahlak felsefesi ve iş iklimi teorisi katalizör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim uygulamaları ve eylemlerinin ahlaki yönünün değerlendirilmesi için bir gösterge olarak yararlanılan ahlak felsefesi kuramları genellikle "faydacı" ve "deontolojik" teoriler olmaktadır. Bunlardan birincisi, bir eylemin ahlaki karakterini, yarattığı sonuçlara dayanarak değerlendirirken; ikincisi de bir eylemin etik boyutunu önceden tanımlanmış olan evrensel standartlarla ilgili olarak değerlendirir. İş iklimi yaklaşımı, etik çalışma ortamı üzerine araştırmalarla ilgili teorik bir temel olarak hizmet vermektedir. Bu yaklaşım, örgüt üyelerinin etik davranışlarını yalnızca bireylerin motivasyonlarıyla değil, aynı zamanda bireysel etik davranışları anlamada durumsal etkenlerin ve örgütsel bağlamın etkilerini de tanımlayarak açıklamaya çalışır (Martin & Cullen, 2006: 175-194).

Victor ve Cullen tarafından ortaya konulan etik iklim modeli, bu alandaki literatürün dörtte üçünden fazlasını oluşturur. Bu araştırmacıların konuya ilgisi, ampirik şekilde test edilmiş bir etik iklim tipolojisi ortaya koyma girişimini oluşturur. Yazarlar etik teorisi, ahlaki gelişim ve örgütsel sosyoloji teorilerindeki önceki çalışmalara dayanarak, etik çalışma ortamlarını sınıflandırmak amacıyla iki boyut belirlemiştir. İlk boyut olan etik kriteri, karar almada baskın olan ahlak felsefesini ifade eder. Etik kriter, egoizm, faydacılık ve deontoloji olmak üzere üç ana etik teori sınıflandırılmasıyla sıkı sıkıya uyuşan üç kriterden oluşur (Fritzsche & Becker, 1984:166-175).

Analiz odağı başlıklı ikinci boyut, referans grupları hakkındaki sosyoloji teorisinden hareketle ortaya konulmuştur. Bu boyut bireysel, örgütsel ve kozmopolitik olmak üzere üç örgütsel düzeydeki etik kaygıyı yansıtır. Victor ve Cullen (1988), bu iki boyutun ötesine geçerek teorik olarak dokuz farklı türde etik iklim olduğunu söylemişlerdir. Her ne kadar örgütlerde baskın bir etik iklim türü olsa da aynı örgüt içerisinde çeşitli türlerde etik iklimler bir arada var olabilir (Victor & Cullen, 1987: 51-71).

Etik kriter bakımından bu sınıflandırma egoizm, yardımseverlik ve ilkelere bakımından etik standartları açıklayan Lawrence Kohlberg tarafından ortaya konulan ahlaki gelişim aşamaları kuramından yararlanılarak geliştirilmiştir. Egoizm başkaları pahasına bireyin kendi çıkarlarının en üst düzeye çıkarılması arayışını ifade ederken, yardımseverlik toplumun ortak çıkarları ile ilgilidir ve ilkesel olarak kurallara ve prosedürlere bağlılığı ifade eder (Kohlberg, 1981). Victor ve Cullen tarafından ahlaki karar verme standartları olarak ele alınan bu üç kriter, farklı örgütsel etik iklim türlerini üst düzeyde belirleyici bir özelliğe sahiptir (Victor & Cullen, 1988). Sözü edilen yazarlar analiz odağı konusunda Alvin Gouldner (1957:281-306) tarafından ortaya konulan temel kozmopolitik çerçeveden faydalanarak, örgütlerin ve üyelerinin etik kararlar verirken çeşitli hususları dikkate aldığını ileri sürmektedirler. Özellikle, ahlaki inançlar gibi "bireysel" inançların da etik karar vermenin temelini oluşturabileceği gibi bu tür kararlarda örgütün hali hazırdaki etik kurallarına, yönetmeliklerine, politikalarına ve "kozmpolit" düşüncelere başvurulabileceği belirtilmektedir. Aynı doğrultuda, diğer örgütlerin ve onların çalışanlarının görüşlerine de (sosyoloji teorisindeki referans gruplarını ifade etmeleri ile sosyal sistem içerisindeki farklı davranış ve tutumların şekillenmesinde üstlendikleri roller nedeniyle) başvurulabilir. Victor ve Cullen, değişik etik kriter ve analiz odağına bağlı olarak dokuz farklı etik iklim türü olduğunu ortaya koymuşlardır. (Victor & Cullen, 1988: 101-125). Yazarların örgütsel etik iklim konusundaki teorik çerçeveleri aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.

Analiz odağı	Bireysel	Bireysel	Bireysel
Etik Kriter	Bireysel	Bireysel	Bireysel
Egoizm	Egoizm	Egoizm	Egoizm
Yardımseverlik	Yardımseverlik	Yardımseverlik	Yardımseverlik
İlkesel	İlkesel	İlkesel	İlkesel

Şekil 1. Victor ve Cullen'in Etik İklim Modeli

Kaynak: Victor & Cullen (1987: 51-71)

Victor ve Cullen, yukarıdaki bulgulara dayanarak, bir örgütün etik iklimine ilişkin çalışanların bireysel algılarının daha iyi anlaşılabilmesi için bir Etik İklim Anketi (ECQ) geliştirdiler (Victor & Cullen, 1987: 51-71). Bugüne kadar yapılan araştırmalarla sözü edilen yazarların 1987, 1988 ve 1989 yıllarında yaptıkları bir dizi araştırmayla ortaya koydukları dokuz etik iklim türünden sadece yedisinin pratik sonuçlara sahip oldukları kanıtlanmıştır. Araştırma sonucunda etik iklim konusunda verimlilik unsurunun anlamlı bir rolü olmadığı, takım çıkarı ve arkadaşlık değişkenlerinin birbirleriyle aynı düzeyde etkiye sahip bulunduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan bir araştırmada yedi etik iklim türü bir kez daha gözden geçirilmiş ve etik iklimin beş boyutu olduğu ortaya konulmuştur. Bu beş boyut; araçsallık, başkalarının iyiliğini isteme, bağımsızlık, kurallar, kanun ve kodlar olarak belirlenmiştir. Araçsallık boyutu, ortaya konulan sonuçlar ne olursa olsun bireysel veya örgütsel çıkarların üstün olduğu inancı içerisinde hareket edilmesini ifade eder. Başkalarının iyiliğini isteme boyutu; hem yöneticilerin hem de çalışanların kolektif çıkarlarının en üst düzeye çıkarılmasına odaklanılan özgecil ilkelere vurgu yapmaktadır. Kurallar boyutu, örgütün belirlediği kurallara, prosedürlere ve davranış kurallarına sıkı sıkıya bağlı kalmayı gerektirir. Kanun ve kodlar, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemek için arka plan oluşturarak, kurumun dışında gelişen yasalara ve mesleki standartlara uyulmasını gerektirir (Keikoh, 2017: 51-62).

Her kategori için etik iş iklimi, etik değerlere ilişkin organizasyonun karakteristik özelliği olan iş prosedürleri ve süreçlerine ilişkin yaygın durumdaki algılar olarak tanımlanır. Bu anlamda başkalarının iyiliğini isteme iklimi örgüt üyelerinin, diğerlerinin refahına gerçek bir ilgi gösteren örgütteki çalışanlara daha fazla önem verdikleri bir iklim türüdür. Kanun ve kodlar iklimi, sosyal-yasal etik iklim olarak, profesyonel kodlar veya çalışanların izledikleri sosyal kuralları da kapsayan örgüt tarafından belirlenen kural ve politikaların devam ettirilmesini sağlar. Örgütsel-yasal iklim, çalışanların örgütün kendilerinin esasen örgüte özgü kurallara göre hareket etmelerinin beklendiğinin

farkında oldukları bir kurallar iklimidir. Araçsallık iklimi, her ne pahasına olursa olsun çalışanların örgütün çıkarını düşünmelerinin beklendiği etik iklim türüdür. Bağımsızlık iklimi ise örgütün çalışanlarına kişisel etik anlayış ve inançlarına göre hareket etmelerine izin verildiği bir iklimdir. Etik iklim boyutları yakından incelendiğinde, adalet algıları ile ilgili bazı faktörler göze çarpar. Örneğin bir örgütte bağımsızlık iklimi hâkim olduğunda, çalışanların refahına gerçek bir ilgi gösterilir ve pozitif adalet algılamaları söz konusu olur (Fein vd. 2013: 147-163).

I.III. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi Ve Araştırma Sorusu

Otantik liderlik yakın zamanda ortaya konulan bir kavramdır. Söz konusu kavramın kökleri, otantikliği benlik saygısının anahtarı olarak benimseyen Kernis (2003: 1-26) tarafından yapılan çalışmalara dayanır. Söz konusu kavram liderlik, etik konusu ve pozitif örgütsel davranış alanlarının farklı yönlerinin kesişmesiyle ortaya çıkmıştır. Otantik liderliği savunanlar pozitif ortamları proaktif olarak teşvik eden, etik ve sosyal olarak sorumlu bir şekilde işleri yapan liderlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi arzusuna işaret etmektedir (Luthans & Avolio, 2003: 41-258). Otantik liderlik teorisi, son dönemdeki liderlik, etik, pozitif örgütsel davranış ve ilgili alanlardaki araştırmacıların fikirlerinin etkileşimlerine dayanılarak geliştirilmiştir. Otantik liderlerin; (a) kendilerini izleyicileriyle özdeşleştirme ve; (b) örgütle sosyal özdeşleşme olarak iki temel doğrultuda iş performansı sonuçlarının sürekli iyileştirilmesi amacıyla örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve izleyici katılımını geliştirme kapasitesine sahip oldukları ifade edilmektedir. Otantik liderlerin tutkularına, amaçlarına, ahlaki değerlerine, kalplerine, ilişkilerine ve akıllarına dayanarak farklılıklar yaratması, başkalarına hizmet etmesi ve onları güçlendirmesi beklenir. Otantik lider, kendisinin ve takipçilerinin farkında olan, alçakgönüllü, başkalarının iyiliği için çaba gösteren, güven inşa eden ve her zaman gelişmeye açık bir kişi olarak ifade edilir (Avolio vd. 2004: 801-823).

Algılanan iş ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı, işyerinde şiddet ve iş performansı gibi farklı iş sonuçları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Parker ve arkadaşları, algılanan iş ortamının doğrudan iş doyumuna ve iş tutumlarına (iş sürecine katılım ve örgütsel bağlılık) ve dolaylı olarak performansa bağlı olduğunu belirtmiştir (Parker vd. 2006:271-281). Son dönemde yapılan bir başka çalışmada da Parker ve arkadaşlarının ortaya koyduğu sonuçlara benzer bulgular tespit edilmiştir (DeConinck, 2010: 384-391). Etik iklim üzerine yapılan araştırmalar, etik iklimin ve etik kültürün etik davranış üzerine pozitif etkileri olduğunu destekleyen yönde sonuçlar ortaya koymuştur. Etik olmayan davranışların sergilenmesi olanağının, etik iklimin ya net olmadığı ya da etik bir durum arz etmediği örgütlerde daha fazla ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Çeşitli mesleklere ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, etik iş ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol stresi ve dolaylı bir şekilde de işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Mulki vd. 2008: 559-574).

Araştırmacılar, liderlerin örgütün etik iklimini şekillendirmede önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikir olsalar da üst düzey yönetici etik liderliği ve etik iklim arasındaki ilişki hakkında pek fazla ampirik kanıt yoktur. Üst düzey yönetici veya üst yönetimin, bir vizyonu ifade ederek ve örgütsel bir kültürü şekillendirerek örgütsel ve çalışan çıktılarını güçlü bir şekilde etkilediği göz önüne alındığında, üst düzey yönetici etik liderliğinin örgütün etik iklimiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Brown vd. 2005: 117-134). Üst düzey yöneticilerin etik liderliği ve etik iklim arasındaki pozitif bağlar, sosyal öğrenme teorisine ek olarak, çeşitli teoriler ile de açıklanabilir. Kurumsallaşma teorisi, kurumsal faktörlerin örgüt üyelerinin biliş ve davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir. Söz konusu teoriye göre, çeşitli kurumsal faktörler arasında kurumsal ortamı etkin bir şekilde manipüle edebilmeleri için üst düzey yönetim veya üst düzey yöneticinin kurumsal yapının ana kaynağı olduğu ifade edilir. Bu teoriden yola çıkarak, üst düzey yönetici ya da üst yönetim düzeylerinin etik liderliği şekillendirdikleri sonucuna varılabilir (Purvis vd. 2001: 117-135).

Teorik olarak üst düzey yöneticinin etik liderliğinin, sosyal öğrenme ilkeleri ve denetleyici liderliğin müdahale süreçleri aracılığıyla işyerinde etik bir iklim oluşturması beklenir. Ne var ki çok az sayıda ampirik çalışmanın, üst düzey yöneticinin etik liderliği ile örgütsel sonuçlar arasında doğrudan, olumlu bir ilişki olup olmadığını araştırdığı görülmektedir. Yapılan bir çalışma, üst düzey yöneticinin etik liderliğinin, üst düzey yönetim ekibinin etkinliği ile pozitif bir şekilde ilişkili

bulduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak söz konusu araştırmanın örgütsel etik iklimi incelemeyeği görülmektedir. Sözü edilen bu çalışmada üst düzey yöneticinin etik liderliğinin; lider etkililiği, çalışanların fazladan rol sergileme isteği, çalışan tatmini ile lider ve etik iklimle pozitif bir şekilde ilişkili olduğu gösterilmiştir. İş etiği alanında olmasa da örgüt iklimi konusunda yapılan çalışmalar genellikle, liderlik ve örgütsel iklim arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarda örneğin, üst düzey yöneticilerin liderlik uygulamalarının önemli ölçüde pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa vd. 2010: 517-529).

Benzer bir şekilde, Walumbwa ve arkadaşları, hizmetkâr liderlik ve prosedürel adalet iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Mulki ve diğerlerinin elde ettikleri bulgular da araçsal liderliğin etik iklim ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ortaya konulan bu bulgular kolektif olarak, özellikle üst yönetim düzeyinde etik liderliğin, bir örgütte etik iklim oluşturmanın esasını teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışanların üst düzey yöneticiyle sürekli etkileşimde bulunmaları ve onun etik liderliğini tam olarak değerlendirmeleri de zordur. Bundan dolayı birçok araştırmada, üst düzey yöneticilerin kendi hazırladıkları raporlardan yararlanılarak ahlaki değerler, etik ve etik liderlik konularının incelendiği anlaşılmaktadır (Hood 2003: 263-273).

Bu çalışmada otantik liderlik ve örgütsel etik iklim arasında pozitif ilişkiler olabileceği öngörülmektedir. Bunun ilk nedeni, sosyal öğrenme teorisine göre, çalışma ortamında rol modelleri mevcut olduğunda, çalışanlar bu modelleri taklit etme eğilimindedir (Bandura, 1977). Çalışanların üst düzeydeki yöneticileri ve bölüm yöneticileri kendileri açısından rol modeli olabilsede, örgütsel düzeyde ağırlıklı olarak üst düzey genel gözetimci yönetici (CEO) önemli bir rol modeli olarak karşımıza çıkar. Çalışanlar, CEO'nun nasıl davrandığını ve hangi davranışları ödüllendirdiğini ve cezalandırdığını gözlemleyerek istenen davranışları öğrenirler (Mayer vd. 2009: 1-13).

CEO'nun çalışanların etik davranışları üzerindeki doğrudan etkisine ek olarak, geçmişte yapılan araştırmalar, üst yönetimin etik liderliğinin, çalışanların etik olmayan davranışlarını müdahaleci etik liderlik mekanizması aracılığıyla etkilediğini ileri sürmektedir. Yukarıdan aşağıya bir modeli test eden Meyer ve arkadaşları, üst düzey yöneticinin etik liderliğinin denetçi yöneticiler üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, bu etkinin onların en yakınındaki astlarını olumlu davranışlara yöneltmiş bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Walumbwa vd. 2010: 517-529). Tüm bu bilgilerden hareket edildiğinde, üst düzey yöneticilerin veya üst yönetimin sergilemiş oldukları liderlik davranışının, çalışanların algılarını ve davranışlarını etkileyerek örgütsel iklimi şekillendirdiği sonucu çıkarılabilir. Buna ilaveten, vekalet teorisine göre üst düzey yönetici veya üst yönetim gibi örgütsel aktörler, örgüte kendi ahlaki değerlerini getirerek, örgüt içinde daha ahlaki bir davranış sergilenmesini sağlamak suretiyle daha etik bir örgütlenme ortamı yaratırlar (Shin, 2012: 299-312).

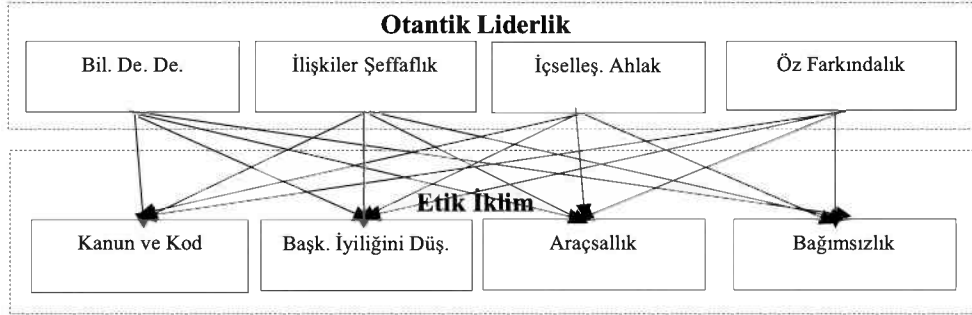
Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel etik iklimin geliştirilmesinde otantik liderlik davranışlarının oynanmış olduğu rolün etkisi araştırılarak, iş etiği ve liderlik konusundaki literatüre katkıda bulunulması sağlanacaktır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda otantik liderlik ile örgütsel etik iklim arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Farklı liderlik türlerinin örgütsel etik iklimin şekillenmesine olan etkileri ortaya konulmasına rağmen otantik liderliğin örgütsel etik iklim üzerindeki yansımalarını araştıran bu çalışma kapsamında; otantik liderlik ile örgütsel etik iklim değişkenleri arasında anlamlı düzeyde ilişki var mı? sorusunun ampirik kanıtlarla cevaplandırılmasına çalışılacaktır.

II.YÖNTEM

II.I. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmada, İzmir ilinde faaliyette bulunan ve üretimden satışlara sektöründe önde gelen firmalar arasında yer alan bir çimento fabrikası çalışanlarının otantik liderlikle ilgili algılarının, algıladıkları örgütsel etik iklim üzerinde bir etkisinin olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışma, literatürdeki araştırmalardan hareket edilerek, neden-sonuç ilişkisine odaklı bir bakış açısıyla ve ampirik bir çerçevede tasarlanmıştır. Belirlenen araştırma

amacı doğrultusunda geliştirilmiş bulunan araştırmanın kuramsal modeli aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Buraya kadar yapılan açıklamalar, kapsamlı olarak gerçekleştirilen literatür incelemesi ve araştırmanın amacı kapsamında yapılan öngörüler perspektifinde otantik liderlik davranışı algılaması ile örgütsel etik iklimin boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla tasarlanmış bulunan hipotezler sırasıyla sunulmaktadır.

H1: Otantik liderlik davranışı ile örgütsel etik iklim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1i: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1j: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1k: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1l: Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin kanun ve kodlar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1m: Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1n: Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1o: Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

II.II. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren çimento şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği tarafından yayınlanan 2017 yılı istihdam verilerine göre Türkiye’de çimento sektöründe istihdam edilen çalışan sayısının 11.899 olduğu açıklanmıştır. Bu çalışanlardan; 487’sinin teknik yönetici, 495’inin idari yönetici, 478 tanesinin mühendis, 522 tanesinin teknisyen, 70 tanesinin tekniker, 1518’inin memur, 2880 tanesinin mavi yakalı işçi, 5439 tanesinin kalifiye işçi olduğu görülmektedir (www.tcma.org.tr.). Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde, çimento sektörünün birden fazla bölgeye yayıldığı anlaşılmıştır. Bu durumun maliyet, zaman ve ulaşılabilirlik gibi engelleri de beraberinde getireceği öngörüldüğünden, araştırma evreninin tamamına ulaşılması yerine örneklem almanın daha etkin bir seçenek olacağına karar verilmiştir.

Evren içinden örneklem setini belirlemek amacıyla olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırma verilerinin yüz yüze görüşülerek elde edilmesi sağlanmıştır. Altunışık ve arkadaşlarına göre kolayda örnekleme yönteminde esas, ankete cevap veren herkesin ankete dahil edilmesidir. Denek bulma işlevi arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder” (Altunışık vd. 2012: 142). Araştırmada, İzmir ilinde faaliyet gösteren bir çimento işletmesi çalışanlarına dağıtılmak üzere anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu işletmenin insan kaynakları yöneticisiyle yapılan görüşme sonucunda 350 personele anket formu dağıtılmıştır. Anketle ilgili olarak gerekli açıklamalar yapılarak doğru ve eksiksiz bir cevaplama sürecine katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu demografik özelliklerle ilgili sorular ve ölçekleri içeren iki sayfa olarak hazırlanmıştır. Dağıtılan anket formlarından 139 adedinin geri döndüğü bunlardan 8 tanesinin değerlendirmeye uygun olmadığı anlaşılmıştır. Katılımcıların eksiksiz cevap verdikleri ve analize hazır anket sayısının 131 adet olduğu ve anketlerin geri dönüş oranının da yaklaşık %38 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çimento işletmesi çalışanları demografik değişkenler açısından analiz edildiğinde; ankete cevap verenlerin %57,3’ünün erkek ve %41,2’sinin bayan oldukları anlaşılmıştır. Katılımcıların %43’ünün bekar, %57’sinin evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumdaki pozisyonları bakımından %15,3’ünün üst yönetim kademesinde görev yaptıkları, %11,5’inin orta kademe düzeyinde yöneticilik yaptıkları, %6,1’inin alt kademe yöneticisi olarak çalıştıkları ve %67,2’sinin de yönetici olmayan çalışanlar oldukları görülmüştür. Araştırma kapsamındaki çalışanların %14,5’inin ilköğretim ve orta öğretim mezunu oldukları, %76,3’ünün ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenim gördükleri ve %9,2’sinin de lisansüstü öğrenim gördükleri anlaşılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların %25,2’sinin 18 ile 25 yaş aralığında olduğu, %32,1’inin 26 ile 30 yaş aralığında olduğu, %19,8’sinin 31 ile 40 yaş aralığında yer aldıkları ve %22,9’unun da 41 ve daha ileri yaşlarda oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyim süreleri düzeyinde değerlendirildiklerinde, %47,3’ünün 1-5 yıllık bir deneyim süresi olduğu, %26,7’sinin 6-10 yıl bir deneyime sahip oldukları ve %25,9’unun da 11 yıl ve daha uzun bir zaman deneyime sahip oldukları anlaşılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesi amacıyla SPSS 13,0 for Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırma modeli kapsamındaki değişkenlerin betimleyici istatistiklerinin ortaya konulması için ortalamaları, puan aralıkları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyonu hesaplanmıştır. Araştırmanın kavramsal modelinde belirtilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ortaya koymak için Regresyon Analizi yapılmıştır.

II.III. Ölçme Araçları

a. Otantik liderlik ölçeği

Çalışanların otantik liderlik davranışıyla ilgili algılamalarını ölçmek için Tabak ve arkadaşları (2010: 699-706) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bir ölçekten faydalanılmıştır. Sözü edilen ölçek, Walumbwa ve arkadaşları (2008: 89-126) tarafından geliştirilen ve on altı maddeden oluşan bir ölçektir. Otantik liderlik ölçeği 5'li Likert tarzında tasarlanmıştır (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum). Otantik liderlik ölçeğine ilişkin maddelerin boyutlara göre dağılımına bakıldığında 16 sorudan oluşan ölçeğin 5 maddesi ilişkilerde şeffaflık, 4 maddesi içselleştirilmiş ahlak anlayışı, 3 maddesi bilgiyi dengeli değerlendirme ve diğer 4 maddesi de öz farkındalık boyutunu ölçmeye dönük ifadelerden oluşmaktadır. Tabak ve arkadaşları (2010: 699-706) tarafından otantik liderlik ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) katsayıları dört ayrı boyut için hesaplanmış ve ilişkilerde şeffaflık (.81); içselleştirilmiş ahlak anlayışı (.78); bilgiyi dengeli değerlendirme (.78); ve öz farkındalık (.89) olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeğin güvenilirlik değeri, $\alpha = 0,91$ olarak hesaplanmıştır.

b. Etik iklim ölçeği

Araştırma kapsamında etik iklim algısını ölçmek için Victor ve Cullen (1988) tarafından ortaya konulan ve 26 maddeden oluşan etik iklim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması birçok çalışmada bulunmaktadır. Bu çalışmada, Kaplan'ın (2010) çalışmasında kullanmış olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Victor ve Cullen'in etik iklim ölçeğine ilişkin sorular; başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık, bağımsızlık olmak üzere 5 boyutta toplanmaktadır. Özyer (2010:115-170), çalışmasında etik iklim ölçeğine ilişkin Cronbach alfa değerini 0,84 olarak hesaplamıştır. Etik iklim ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa değerleri; Başkalarının iyiliğini isteme etik iklimi 0,90, Kanun ve Kodlar Etik İklimi 0,92, Kurallar Etik iklimi 0,85, Araçsallık Etik iklimi 0,86, Bağımsızlık Etik İklimi 0,83 olarak belirlenmiştir.

c. Kontrol değişkenleri

Araştırmanın kontrol değişkenleri olarak belirlenen katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kurumdaki pozisyonu, işletmedeki görevi, mesleki deneyim süresi, eğitim düzeyi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik toplam altı sorudan oluşan bir kişisel bilgi formundan oluşmaktadır.

II.IV. Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan Otantik Liderlik ve Örgütsel Etik İklim ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan Hesaplama sonucu ilgili ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Cronbach Alpha Test Değerleri

Otantik Liderlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı	Etik İklim Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Boyutu	3	,723	Başkalarının iyiliğini İsteme Boyutu	5	,766
İlişkilerde Şeffaflık Boyutu	5	,816	Kanun ve Kodlar	4	,798
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	,768	Kurallar	4	,782
Öz Farkındalık Boyutu	4	,704	Araçsallık	4	,747
			Bağımsızlık	4	,748

Bir ölçeğe uygulanan analiz sonucunda güvenilirlik durumu $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Yukarıdaki Tablo 1'deki bulgulardan otantik liderlik

ve örgütsel etik iklim ölçeklerini oluşturan alt boyutlarına ilişkin olarak hesaplanmış bulunan Cronbach Alpha katsayılarından, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir düzeyde buldukları tespit edilmiştir (Akgül & Çevik, 2003: 428-435).

II.V. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında otantik liderlik ölçeğini oluşturan boyutların belirlenebilmesi amacıyla keşifsel faktör analizinden faydalanılmıştır. Nunnally (1978), uygulanan keşifsel faktör analizinde en uygun çözümün bulunması için ölçekteki boyutların özdeğerlerinin 1'den yüksek bir özdeğerinin olması ve madde (değişken) faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bilgidir hareketle çalışmada sırasıyla, otantik liderlik ve örgütsel etik iklim ölçeklerini oluşturan maddelerle ilgili düzeltilmiş madde toplam korelasyonları gözden geçirilerek ölçeklerdeki değerleri 0,50 ve daha düşük düzeydeki ifadeler ölçek dışına çıkarılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2'de Araştırma kapsamındaki ölçeklerin faktör yükleri matrisi gösterilmektedir.

Tablo 2: Araştırma Kapsamındaki Ölçeklerin Faktör Yükleri Matrisi

Otantik Liderlik Ölçeği				Örgütsel Etik İklim Ölçeği						
Boyutlar	Faktör Yükleri	Faktör Öz Değerleri	Açıklanan Varyans Değerleri	Boyutlar	Faktör Yükleri	Faktör Öz Değerleri	Açıklanan Varyans Değerleri			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,773	6,128	22,09	Kanun ve Kodlar	,808	5,357	29,760			
	,736									
	,693									
	,692									
İlişkilerde Şeffaflık	,690	1,489	19,47		,724					
	,669				,712					
	,663				,639					
	,612				,582					
	,579			,831						
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,784	1,193	14,505	Başkalarının İyiliğini İsteme	,654	2,322	12,898			
	,762				,551					
	,694				,550					
Öz Farkındalık	,825	1,038	9,578		Araçsallık			,500	1,759	9,773
	,537							,731		
				,727						
Toplam Varyansı Açıklanma Oranı (%)65,65 KMO: ,839; , Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square; 909,441, (p<0,000)				Bağımsızlık		,631	1,375	7,641		
						,604				
				Toplam Varyansı Açıklanma Oranı (%)60,07 KMO: ,748; Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square; 909,441, (p<0,000)				,820		
,627										

Daha sonra, araştırma konusu örneklem büyüklüğünün faktör analizine elverişlilik düzeyinin belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değerleri belirlenmiştir. KMO değerinin 0,5-0,10 arasında olması kabul edilebilir değerleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, bu değer aralığı faktör analizine uygunluğu gösteren bir indistir. Bununla birlikte araştırmacılara tatminkâr gelen indis 0,7'dir (Altunışık vd. 2005). Otantik liderlik ölçeğinin KMO

değerinin 0,839 olduğu, Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square değerinin ise 909,441 olduğu (Sig.:,000) tespit edilmiştir. Örgütsel etik iklim ölçeğinin KMO değerinin 0,748 olduğu, Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square değerinin 981,775 olduğu anlaşılmıştır (Sig.:,000). Araştırmada kullanılan ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değerlerinin 0,50 ve üstünde olması, araştırmanın örneklem setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Öte yandan araştırma verilerinin faktör analizine elverişli olduğunu gösteren Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square test değerlerinin $p < 0,001$ olması da araştırma örneklemeyle ilgili değerlerin keşifsel faktör analizine elverişli olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Araştırmaya katılanların anketlerdeki ifadelerle ilgili değerlendirmelerinden yararlanılarak, bu ifadelerle ölçülmesi hedeflenen değişkenlerin kendi aralarında sınıflandırılması amacıyla temel bileşenler analizi, varyans maksimizasyonu yöntemiyle keşifsel faktör analizleri yapılmıştır. Otantik liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört faktör toplam varyansın %65,65'ini ve örgütsel etik iklim ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizinde ortaya çıkan dört faktör ise toplam varyansın %60,07'sini açıklamaktadır. Araştırma ölçeklerine uygulanan faktör analizi sonucunda faktör boyutlarının toplam varyanslarının %70 veya buna yakın oranda olduğundan söz konusu değerler kabul edilebilir 3'te 2'lik varyans açıklama oranını sağlamaktadır (Büyüköztürk, 2002). Ortaya çıkan sonuçlar açısından açıklanan toplam varyans değerlerinin yeterli olduğu görülmektedir. Faktör analizinin güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanabilmesi amacıyla otantik liderlik ölçeğinden 10. soru, örgütsel etik iklim ölçeğinden ise 14-15 ve 18. Sorular analiz dışında tutulmuştur.

II.VI. Korelasyon Analizleri

Araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon (r) ile ifade edilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. Yapılan analizlerde eğer $r = 0,00-0,25$ ise ilişki çok zayıf, $r = 0,26-0,49$ ise ilişki zayıf, $r = 0,50-0,69$ ise ilişki orta, $r = 0,70-0,89$ ise ilişki yüksek, $r = 0,90-1,00$ ise ilişki değişkenler arasındaki çok yüksek olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2010). Aşağıdaki Tablo 3'te, araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyonlar

Değişkenler	BDDE	İLİŞE	İÇAH	ÖZFA	OTAN	KANK	BAŞK	ARAÇ	BAĞI	ÖETİ	S.S.	ORT
BDDE	1,00										,825	3,56
İLİŞE	,679**	1,00									,822	3,72
İÇAH	,496**	,532**	1,00								,912	3,56
ÖZFA	,506**	,449**	,351**	1,00							,976	3,62
OTAN	,836**	,827**	,754**	,747**	1,00						,697	3,61
KANK	,265**	,199*	,091	,231**	,248**	1,00					,765	4,18
BAŞK	,334**	,410**	,157	,185*	,336**	,555**	1,00				,759	3,77
ARAÇ	,006	-,046	,102	-,173*	-,039	-,085	,007	1,00			,883	2,90
BAĞI	,322**	,332**	,402**	,168	,384**	,031	,217*	,157	1,00		1,09	3,13
ÖETİ	,388**	,375**	,343**	,166	,396**	,547**	,681**	,475**	,678**	1,00	,524	3,49

N: 131 için, * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

BDDE: Bilgiyi Bağımsız Değerlendirme, İLİŞE: İlişkilerde Şeffaflık, İÇAH: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, ÖZFA: Öz Farkındalık, OTAN: Otantik Liderlik, KANK: Kanun ve Kodlar, BAŞK: Başkalarının İyiliğini İsteme, ARAÇ: Araçsallık, BAĞI: Bağımsızlık, ÖETİ: Örgütsel Etik İklim.

Tablo 3'teki korelasyon matrisi verilerinden, otantik liderliğin alt boyutlarından bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunun örgütsel etik iklimin kanun ve kodlar ($r=0,265$; $p < 0,01$), başkalarının iyiliğini düşünme ($r=0,334$; $p < 0,01$), araçsallık ($r=0,06$; $p < 0,05$) ve bağımsızlık ($r=0,322$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel etik iklimin araçsallık boyutu ile bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu arasındaki ilişkinin diğer boyutlara göre daha zayıf bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutunun örgütsel etik iklimin

başkalarının iyiliğini düşünme boyutu ile ilişkisinin diğer boyutlara göre daha güçlü olduğu ($r=0,410$; $p<0,001$) görülmektedir. Otantik liderlik boyutlarından ilişkilerde şeffaflık boyutunun en zayıf ilişkisi olan değişkenin araçsallık olduğu ($r=-0,046$; $p<0,05$) anlaşılmaktadır. Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlâk boyutunun, etik iklimin tüm boyutları ile pozitif yönlü ilişkileri olduğu ancak içselleştirilmiş ahlak boyutu ile araçsallık boyutları arasındaki ilişkinin ($r=0,102$; $p<0,05$) diğer boyutlara göre çok daha zayıf bir düzeyde ilişkili oldukları ortaya çıkmaktadır. Otantik liderliğin öz farkındalık boyutunun etik iklimin kanun ve kodlar boyutu ($r=0,231$; $p<0,01$), başkalarının iyiliğini düşünme ($r=0,185$; $p<0,05$), bağımsızlık ($r=0,168$; $p<0,05$) boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile etik iklimin araçsallık boyutu arasındaki ilişkinin ($r=-0,173$; $p<0,05$) negatif yönde ve oldukça zayıf düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla otantik liderlik boyutlarından öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık boyutları ile etik iklimin araçsallık boyutunun negatif yönde ilişkileri bulunduğu, diğer tüm boyutların ise pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde ilişkili buldukları ortaya çıkmıştır.

II.VII. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Otantik liderlik algılamalarının örgütsel etik iklimin alt boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi amacıyla tekli ve çoklu regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda kurulan tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4. Otantik Liderlik Boyutlarının Kanun Ve Kodlar Boyutu Üzerine Etkisi

Hipotez	Model	Bağımsız Değişkenler	B	β	t	R	R ²	R ² Değ.	Model F
Otantik Liderlik Boyutlarının Kanun ve Kodlar Boyutu Üzerine Etkisi									
	1	Sabit	3,213		9,303	,296	,087	,087	3,018
H1a		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,196	,212	1,710				
H1b		İlişkilerde Şeffaflık	,035	,038	,310				
H1c		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-,068	-,081	-,788				
H1d		Öz Farkındalık	,106	,135	1,343				
Otantik Liderlik Boyutlarının Başkalarının İyiliğini İsteme Üzerine Etkisi									
	2	Sabit	2,380		7,336	,427	,182	,182	7,020
H1e		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,125	,136	1,160				
H1f		İlişkilerde Şeffaflık	,354	,383	3,296				
H1g		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-,090	-,108	1,104				
H1h		Öz Farkındalık	-,014	-,018	-,190				
Otantik Liderlik Boyutlarının Araçsallık Boyutu Üzerine Etkisi									
	3	Sabit	3,075		7,368	,262	,068	,068	2,316
H1i		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,121	,113	,903				
H1j		İlişkilerde Şeffaflık	-,125	-,116	-,936				
H1k		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,188	,194	,065				
H1l		Öz Farkındalık	-,222	-,246	-,2424				
Otantik Liderlik Boyutlarının Bağımsızlık Boyutu Üzerine Etkisi									
	4	Sabit	,924		1,987	,434	,189	,189	7,319
H1m		Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,162	,122	1,048				
H1n		İlişkilerde Şeffaflık	,148	,112	,963				
H1o		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,358	,299	3,069				
H1p		Öz Farkındalık	-,055	-,049	-,514				

N: 131 için, * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 4'teki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, bilgiyi dengeli değerlendirme ($\beta= ,212$), ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık ($\beta= ,135$) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutlarının etik iklimin kanun ve kodlar boyutunu anlamlı bir düzeyde açıkladığı anlaşılmaktadır. Kanun ve kodlar boyutunu içselleştirilmiş ahlak anlayışının negatif yönde diğer boyutların ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık davranışları sergilendiğinde etik iklimin kanun ve kodlar boyutu kapsamında örgüt üyelerinin davranışlarını düzenleyen arka plan uygulamaları ve örgüt dışındaki yasalara uyumun önem kazandığı anlaşılmaktadır. Tablo 4'e göre otantik liderlik boyutlarının kanun ve kodlar boyutuna ilişkin toplam varyansın %8,7'sini anlamlı olarak açıklamaktadır ($R= ,296$, $R^2= ,087$, $p<.01$). Elde edilen bu sonuçlarla birlikte H1a, H1b, H1d hipotezleri desteklenmiş, H1c hipotezi ise desteklenmemiştir. Araştırmada otantik liderlik boyutlarının etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutu üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan ve Tablo 4'te gösterilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İlgili modele ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) yakından incelendiğinde, bilgiyi dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının başkalarının iyiliğini isteme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunun, otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\beta= -,108$) ve öz farkındalık ($\beta= -,018$), boyutları tarafından negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri görülmektedir. Tablo 4'teki verilerden, otantik liderlik boyutlarının etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme bileşeniyle ilgili toplam varyansın %18,2'sini açıkladığı görülmektedir ($R= .427$, $R^2=.182$, $p<.01$). Bu sonuçlarla birlikte, H1e ve H1f hipotezleri desteklenmiş, H1g ve H1h hipotezleri ise desteklenmemiştir. Araştırmanın H1i, H1j ve H1k hipotezlerini test etmek amacıyla Tablo 4'te gösterilen regresyon modeli kurulmuştur. Analiz sonuçlarına göre modelin açıklayıcı olma gücünün anlamlı ancak oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir ($p=,000$; $R^2=0,068$). Modele ilişkin elde edilen bulgular, otantik liderlik boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\beta= ,194$) ve bilgiyi dengeli değerlendirme ($\beta= ,113$) boyutlarının etik iklimin araçsallık boyutu üzerine pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etki yaptığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan söz konusu boyutlardan ilişkilerde şeffaflık ($\beta= -,125$) ve öz farkındalık ($\beta= -,222$) boyutlarının etik iklimin araçsallık boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçla birlikte araştırmanın H1i ve H1j hipotezleri desteklenirken, H1i ve H1k hipotezlerinin desteklenmediği tespit edilmiştir. Araştırmada otantik liderlik boyutlarının etik iklimin bağımsızlık boyutu üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($p=,000$ ve $R^2=0,189$). Standardize edilmiş beta katsayıları β analiz edildiğinde, otantik liderliğe ilişkin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\beta= ,358$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($\beta= ,113$) ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının etik iklimin bağımsızlık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Otantik liderlik boyutlarından öz farkındalığın etik iklimin bağımsızlık boyutunu negatif yönde ve düşük düzeyde etkilediği görülmektedir ($\beta= -,049$). Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmada test edilmek üzere tasarlanmış bulunan H1l, H1m ve H1n hipotezleri desteklenmiştir. Diğer taraftan H1o hipotezinin desteklenmediği görülmüştür.

Araştırma kapsamında otantik liderliğin bir bütün olarak etik iklim üzerindeki etkisinin araştırıldığı 5 numaralı regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($f=23,998$; $p<0,001$). Otantik liderliğin etik iklimi %1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği ($\beta=0,396$, $p<.001$), modeldeki toplam varyansın da %15,7'sini açıkladığı tespit edilmiştir ($F=23,998$, $p<0,01$). Elde edilen bu bulguya göre H1 hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Tablo 5. Otantik Liderliğin Örgütsel Etik İklim Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	R	R ²	R ² Değ.	Model F	Sig.
Otantik Liderlik	,396	10,819	,396	,157	,157	23,998	,000

N: 131 için, * $p<0,05$ ** $p<0,01$

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, otantik liderlik davranışı ile örgüt çalışanlarının etik iklime ilişkin algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle konunun kuramsal boyutuna odaklanılarak kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve araştırmanın kuramsal modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli doğrultusunda test edilmek üzere tasarlanmış olan hipotezlerle konunun ampirik bir perspektifle ele alınmasına yönelik olarak gerekli veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma İzmir ilinde faaliyette bulunan bir şirketin 350 çalışanını kapsamaktadır. Araştırma sonuçları otantik liderlik boyutları ile etik iklimi oluşturan boyutlar arasında farklı düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık boyutlarının etik iklimin kanun ve kodlar boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkileri olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,212$; $\beta=0,135$; $\beta=0,038$). Bununla birlikte otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışının etik iklimin kanun ve kodlar boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ($\beta=-,081$; $p<,001$). Elde edilen bu sonuç, otantik liderliğin sergilenmiş olduğu örgütlerde etik iklimin içselleştirilmiş ahlak anlayış dışındaki bileşenlerinin güçlü bir şekilde vurgulanmasına önem verildiğini gözler önüne sermektedir. Araştırmada öne çıkan bir diğer sonuç, otantik liderlik boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık bileşenlerinin etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğinin tespit edilmesidir. Bir başka deyişle, otantik liderlerin kendi varlık ve özelliklerinin farkında olmaları ve çalışanlarla tutarlı algılama süreçlerine sahip olarak kolektif gelişime odaklanmaları etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunda herhangi bir değişim yaratmamaktadır ($\beta=-,108$; $\beta=-,018$). Çalışmada, otantik liderlik boyutlarından öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının etik iklimin araçsallık boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Otantik liderlerin herkesi kapsayan, örgüt çalışanlarının refahına odaklanan ve onları her düzeyde gelişime teşvik eden bir inanç içerisinde hareket etmesi bireysel çıkarları geliştirmeye yönelik araçsallık düşüncesini sınırlamaktadır. Diğer taraftan, öz farkındalık içerisinde hareket eden otantik liderler bir yandan izleyicilerin davranışlarıyla uyum içerisinde hareket ederken diğer taraftan kendi zayıflıkları ve üstün oldukları alanların farkındadırlar. Bu özellikleri, örgütte inanç içerisinde bir arada hareket edilmesi için gerekli ortama katkıda bulunur ve önceliğin tek tek bireylere değil bütün örgüt çalışanlarına verilmesini sağlar ($\beta=-,116$; $\beta=-,246$). Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç, otantik liderliğin öz farkındalık boyutu dışındaki bütün boyutlarının etik iklimin bağımsızlık boyutunu etkilemesidir. Etik iklimin bağımsızlık boyutunun öz farkındalık boyutundan negatif yönde etkilenmesi durumu, otantik liderliğin karar almada dayanak noktası olarak kendi prensiplerini ve inançlarını almasıyla açıklanabilir ($\beta=,112$; $\beta=,122$; $\beta=,299$).

Otantik liderlik örgütte pozitif davranışları pekiştirerek çalışanların kişisel gelişimlerini teşvik eden bir liderliktir. Pozitif davranışların önemini vurgulandığı bir örgütte hata yapmanın icat ve yenilikler için destekleyici bir davranış olduğu, çalışanların birbirlerine karşı güven ve samimiyet içinde yaklaşmalarının olumlu bir iş iklimi ve ortamı yaratacağı kabul edilir. Otantik liderin inançlarıyla ve davranışlarıyla tutarlı olması, etik ilkelerin ve kuralların ön plana çıkmasıyla örgütün dış çevresindeki belirsizliklerle baş edebilmesi için gerekli ortam ve motivasyon da sağlanmış olur. Örgütlerde yöneticilerin otantik liderlik tarzını benimsemeleri, çalışanların bireysel performanslarının artmasına katkıda bulunabilir. Özellikle otantik liderlerin bireysel çıkarlar yerine bireysel performansın maksimize edilmesine odaklanmaları bir yandan örgütsel çıktılarının kalitesini ve miktarını yükseltecek diğer taraftan da çalışan tatmininin artmasına yardımcı olacaktır. Araştırmada otantik liderlik ve boyutlarının etik iklimin önemli bir oranını açıklaması ve ilgili boyutlar üzerine etki yaptığının tespit edilmesi, örgütsel etik iklimin geliştirilmesinde ve vurgulanmasında oynadığı rolü de gündeme getirmektedir. Bir örgütte etik ilkeler, kurallar ve örgütsel etik üst yönetimin kararları ile şekillenmektedir.

Etik iklimi en etkili şekilde yaygınlaştıran liderlik tarzının otantik liderlik olduğu böylece ortaya çıkmış olmaktadır. Bu sonuçlar araştırmanın literatüre yapmış olduğu önemli katkılardır. Araştırmada elde edilen bu sonuçlar kapsamında örgüt yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

-Etik iklimin örgüt açısından çok sayıda etkisi bulunmaktadır. Bu noktada etik iklimin ahlaki düşünmeye yönelik getirmiş olduğu bakış açısı, örgütlerin içinde buldukları sosyal sorumlulukla ilgili problemlerini etkili şekilde çözmelerini sağlayacaktır.

-Otantik liderlik tarzı örgütsel bilginin dengeli bir şekilde değerlendirilmesine katkıda bulunarak yasalara ve kurallara sıkı sıkıya uyan bir örgütsel işleyişe katkıda bulunacaktır. Özellikle örgütlerin çevreye zararlı atıklarını rastgele bırakması veya finans piyasasında hissedarların eksik bilgilendirilmesi gibi olumsuzluklardan kurtulması sağlayacaktır.

-Otantik liderliğin ilişkilerde şeffağça hareket etmesi beraberinde çalışanların başka arkadaşlarının ve tüm olarak toplumun çıkarlarını düşünerek hareket etmelerini sağlayacaktır. İşletme yönetimlerinin otantik liderliğe özellikle şeffağlaşma, kamuyu ve çalışanları doğru bilgilendirmek suretiyle topluma daha fazla katkıda bulunacağı söylenebilir.

-Otantik liderliğin benimsenmesi örgütte egoist davranışların azalmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla tek tek çıkarlara değil toplumun ve örgütün çıkarlarına önem veren örgütlerin otantik liderliği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

- Örgütlerin başarısı ve ayakta kalmaları için çalışanlarının kişisel ödülleri beklemeden harekete geçmelerini sağlayan kapsamlı ve etkin vizyonlar geliştirmeleri ile mümkündür. Adanmışlık kültürünü yaygınlaştıran bir örgüt, çalışanların ahlaki ve etik ilkeleri rehber edinerek çaba göstermelerini sağlar. Toplum ve örgütlerin devamlılığı, yüksek performans düzeyine kişisel çıkarlar için değil belirli inanç ve ilkelere bağlılıkla mümkün olacaktır. Bu bakımdan örgütlerin otantik liderleri ve bu liderlik tarzını teşvik etmeleri onların kolektif çıkarlarını daha da arttıracak kararlar almalarında etkili olacaktır.

Çalışmanın alanıyla ilgili araştırmacıların etik iklimin öneminin her geçen gün artıyor olmasına karşılık, otantik liderlikle etik iklim ilişkisini araştıran çalışmaların sınırlı olduğunun farkında olmaları gerekir. Bu çalışmada otantik liderlik boyutlarının etik iklim boyutlarına etkileri bir bütün olarak incelenmiştir. İlgili değişkenlerin alt değişkenler halinde ilişkilendirmeleri konuya çarpıcı bulgularla farklı perspektif ve bulgular kazandırabilecektir. Başka çalışmalarda otantik liderliğin örgütsel etik iklimin yanı sıra vizyon yönetimi, işe adanmışlık, iş aile çatışması ve bireysel iş performansı gibi kavramlarla ilişkileri analiz edilebilir. Diğer taraftan bu çalışmada bir tek şirketin çalışanları ele alınmıştır. Gelecek araştırmalar farklı sektörlerde görev yapan çalışanlar ve şirketlere ilişkin olarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık R., Coşkun R. ve Bayraktaroğlu S. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Avolio, B. J. (2004). *Leadership development in balance: Made/born*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315- 338.
- Avolio, B., J., Gardner, W., L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D., R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: Exploring the best in people*, (Vol. 4, pp. 147-165). Westport: CT Greenwood Publishing Group.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(32), 470-483.
- Ching, S. L, Daisy, M. H. K. & Cheng L. T. (2016). The impact of ethical work climate on the intention to quit of employees in private higher educational institutions. *Journal of Southeast Asian Research*, Vol. 2016, 1-11.
- DeConinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63, 384-391.
- Fein, Erich C., Tziner, Aharon, Lusky, Liat & Palachy, Ortal (2013) Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX. *Leadership and Organization Development Journal*, 34 (2), 147-163.
- Fritzsche D. & Becker H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy: an empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27, 66-175.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343- 372.
- Gardner, W., & Avolio, B. (Eds.) (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Monographs in leadership and management. Vol. 3., New York: Elsevier Science.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 85, 86-94.
- 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.
- Gouldner, A.W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles – I. *Administrative Science Quarterly*, 281-306.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). New York: Oxford University Press.
- Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 263-273.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process of human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Keikoh, Ryu (2017). Theoretical research on organizational ethical climate: applications and practices of Japanese Enterprises In China. *International Journal Of Economic Behavior*, 7(1), 51-62.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1 – 26.

- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development. Vol.1: The philosophy of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Leung, A. S. M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79, 43–55.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 41-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Martin K.D., & Cullen J. B. (2006). Continuities and Extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- May, D. R., Chan, A. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 559–574.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parker, V., Hegney, D. & Plank A. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14(4):271–281.
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation: Managing global transitions. *International Research Journal*, 11(2), 201-216.
- Purvis, R. L., Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (2001). The assimilation of knowledge platforms in organizations: An empirical investigation. *Organization Science*, 12, 117–135.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sowpow, E. (2006). The impact of culture and climate on change programs. *Strategic Communication Management*, 10(6), 14-17.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419- 439.
- Schwepker, C. H., Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Shin, Yuhung (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business Ethics*, 108, 299–312.
- Tabak, A., Sıgır, Ü., Arlı, Ö. & Coşar, S. (2010). *Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarılama Çalışması* (s. 699-706). 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125.
- Victor B., & Cullen J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations, in W. C. Frederick, L. E. Preston, J. E. Post (eds), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, London, JAI, 51-71.

- Waddock, S. (2004). Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, 50, 313–327.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19, 251–265.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637–647.