



*Araştırma Makalesi • Research Article*

## Karizmatik Liderlik İletişim Becerilerinin Etik Davranışlara Etkisi Üzerine Bilişim Sektöründe Bir Uygulama

### *An Application in the Information Sector on the Effect of Charismatic Leadership Communication Skills on Ethical Behaviors*

Betül Balkan Akan,<sup>a\*</sup> Agah Sinan Ünsar<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, 59400, Tekirdağ/Türkiye.  
ORCID: 0000-0001-6028-4592

<sup>b</sup> Prof. Dr., Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 22030, Edirne/Türkiye.  
ORCID: 0000-0003-2719-8689

#### MAKALE BİLGİSİ

##### *Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 19 Ekim 2018

Düzeltilme tarihi: 11 Şubat 2019

Kabul tarihi: 26 Şubat 2019

##### Anahtar Kelimeler:

Karizmatik Liderlik

İletişim Becerileri

Etik Davranışlar

#### ARTICLE INFO

##### *Article history:*

Received: 19 October 2018

Received in revised form: 11 February 2019

Accepted: 26 February 2019

##### Keywords:

Charismatic Leadership

Communication Skills

Ethical Behavior

#### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, bilişim sektöründe karizmatik liderlik iletişim becerilerinin etik davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Kırklareli ilinde bir firmada çalışan 102 bilişim çalışanın katılımıyla ve anket tekniği yoluyla toplanan veriler SPSS 20 programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; karizmatik liderlik iletişim becerilerinin, etik davranışlar ile ilişkilerinin pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Özellikle karizmatik liderlik iletişim becerilerinin sözsüz iletişim becerisi boyutu ve etik davranışların sorumluluk boyutu arasında güçlü ilişki (.810) bulunmuş, etik davranışların dürüstlük boyutu ise en zayıf ilişki (.300) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca karizmatik liderlik iletişim becerilerinin, etik davranışları anlamlı olarak pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### ABSTRACT

The purpose of this research has been determined as revealing the effect of charismatic leadership communication skills on ethical behaviors at information sector. The data gathered through the participation of 102 information employees working in a firm in Kırklareli province and survey techniques, were analyzed and interpreted in SPSS 20 program. The data were analyzed by descriptive statistics as well as factor, correlation and regression analysis. According to the results of the research; a positive relationship between charismatic leadership communication skills and ethical behaviors. Especially, a stronger relationship between non-verbal communication skills dimension of charismatic leadership communication skills and responsibility dimension of ethical behaviors (.810) is found and the weakest relationship (.300) between verbal communication skills dimension of charismatic leadership communication skills and honesty dimension of ethical behaviors is determined. In addition, it was concluded that charismatic leadership communication skills significantly affect ethical behaviors.

## 1. Giriş

Bir örgütün gelişebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi çalışanlara verilen görevlerden daha fazlasını yapmasıyla

gerçekleşebilmektedir. Bu durumun gerçekleşmesinde ise yöneticilerin karizmatik liderlik becerileri ve davranışları büyük önem arz etmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren, iletişim kurabilen, ikna kabiliyetleri

\* Sorumlu yazar/*Corresponding author.*  
e-posta: [bbalkan@nku.edu.tr](mailto:bbalkan@nku.edu.tr)

yüksek, değişime açık, risk üstlenebilen ve yenilikçi yöneticilerin çalışanlarının örgütsel vatandaşlık düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği görülmektedir (Arıkan vd., 2017: 3). Eğer yöneticiler çalışanları ile güçlü bir iletişim kurabiliyorsa, onlara karşı hoşgörülü, adaletli ve dürüst davranışlar sergileyebiliyorsa çalışanlar da bu durumdan olumlu yönde etkilenecekler ve olumlu davranışlarda bulunabileceklerdir. Bu anlamda yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerilerine sahip olmaları ve etik davranışlar sergilemeleri hem çalışanlara (verimlilik ve motivasyon artışı, örgütsel bağlılık, güven ortamı, etik iklim oluşması) hem de örgüte (örgütsel etkinlik ve performans artışı) pozitif katkılar sağlayacağı söylenebilir.

Bu nedenle, işletmelerde yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerileri ve etik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek önemlidir. Bu çalışmada bilişim sektöründe yer alan bir iletişim teknolojileri firmasında çalışan işgörenlerin yöneticilerinin karizmatik liderlik iletişim becerilerinin etik davranışlar üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmada öncelikle karizmatik liderlik iletişim becerileri ve etik davranışlara ilişkin literatür incelemesi yapılmaktadır. Daha sonra ise bilişim sektöründe yer alan iletişim teknolojileri firmasında mevcut durumu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen uygulama sonuçlarına yer verilmektedir. Araştırmanın bilişim sektöründe çalışan yöneticilere referans kaynak olması ve ayrıca literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

## 2. Alanyazın Taraması

Çalışmanın bu bölümünde karizmatik liderlik iletişim becerisi ve etik davranışlar kavramlarına ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişkiye yer verilmiş olup ilgili alan yazın aşağıda yer almaktadır.

### 2.1. Karizmatik Liderlik İletişim Becerisi

Karizma kavramı tarihsel olarak bakıldığında “yetenek” anlamına gelen eski bir Yunan sözcüğünden türemiştir. Karizma kavramının liderlik olgusuna uyarlanması ise Max Weber öncülüğünde gerçekleşmiştir (Conger ve Kanungo, 1994: 440). Karizma kavramının biçimsel olan örgütlerde nasıl ortaya çıktığına ilişkin en önemli araştırmanın House’un 1977 yılında geliştirmiş olduğu “Karizmatik Liderlik Kuramı” olduğu söylenebilir. House bu çalışmada, karizmatik liderin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörleri hakkında birçok varsayımı yer vermektedir. House’a göre karizmatik liderler takipçileri üzerinde derin bir etkiye sahiptirler. Takipçiler, liderinin inançlarını doğru olarak algılamaktadırlar ve lideri sorgusuz sualsiz bir şekilde kabul etmektedirler. Takipçiler, bu tür liderlere sevgi hissi beslemekte, grubun veya örgütün misyonuna coşkuyla bağlanmaktadır ve yüksek performans amaçları bulunmaktadır. House, karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleriyle alakalı olarak dört ana özellikten bahsetmektedir. Bu özellikler; ideolojik amaçlar belirleme ve bu amaçları açıklama, takipçilerle yüksek beklentilerle iletişim kurma, takipçilere model olma ve güdülerini canlandırma şeklindedir. Karizmatik liderlik kavramı özellikle 1980’li yıllar sonrası daha çok ön plana çıkmış, liderlik tarzları içinde karizmatik liderlik kavramının önemine daha fazla dikkat çekilmiştir (Aykanat ve Yıldız, 2016: 201-204). Conger ve Kanungo (1987, 1998); Conger

(1989) örgütsel ortamlarda kullanılacak bir karizmatik liderlik modeli ve ölçeği geliştirmişlerdir. Modelde liderin gözlemlenen davranışları takipçileri tarafından karizmanın ifadesi olarak yorumlanmaktadır. Aynı şekilde liderin davranışları bireyin katılımını, insanları ve görev yönelimlerini yansıtmaktadır (Conger vd., 2000: 748).

Karizmatik liderler birçok özelliğe sahiptir. Conger ve Kanungo (1994: 448-449) karizmatik lider özelliklerini vizyon belirleme, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve statükoyu sürdürmeme şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca karizmatik liderlerin güven oluşturabilme, iyi bir dinleyici olabilme, başkalarına değer verme, rahat iletişim kurma, kendini iyi ifade etme ve etkileme yeteneğini kullanabilme gibi özellikleri bulunmaktadır (Ayan, 2016: 164). Yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde liderlikte ön plana çıkan en önemli özelliklerden birisi de liderin iletişim becerisidir (Çetin ve Beceren, 2007: 124). Çalışanlar, kurumlar ve kurumlararası etkileşim iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. İletişim kavramı duyguları, düşünceleri, inanç ve tutumları aktarma, diğer bireylerin davranışlarını etkileme veya belirli bir sonuca varma süreci olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2010: 413). İletişim, her örgütün temel bileşenlerinden biridir. Bu nedenle örgütteki iletişimin önemi; örgütün hedef belirlemesi ve yerine getirmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik planların geliştirilmesi, insan ve diğer kaynakların yönetimi, örgüt üyelerinin seçilmesi, ilerlemesi ve performans değerlendirilmesi, çalışanların katkıda bulunmak istedikleri bir ortamı yönetmek, yönlendirmek, motive etmek ve yaratmak açısından büyüktür (Turkalj ve Fosić, 2009: 34).

Örgütsel iletişimde önemli paya sahip olan karizmatik liderlerin dışadönük bir kişiliğe, empati ve dinleme yeteneğine, iyi konuşabilme ve sözsüz iletişim kurma becerisine sahip oldukları düşünülmektedir. Karizmatik liderin iletişim becerileri ile ilgili alt boyutlar Kenneth’e göre dört faktör altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki sözsüz iletişim (çalışanların neye gereksinimi olduğunu anlamak, sık sık gülümsemek, göz teması kurmak ve sürdürmek), ikincisi sözlü iletişim (ikna edici olmak, başarılı bir konuşmacı olmak, çalışanlardan düşüncelerini paylaşımlarını istemek, topluluk önünde konuşma yaparken rahat olmak, çalışanları rahatlatmak), üçüncüsü liderin kendinden emin ve iş odaklı olması (çalışanların ne demek istediğini anlamak, kendine güvenli olmak, işlerin iyi yapılmasına önem vermek), sonuncusu ise etkili iletişim (ne zaman konuşacağını ve dinleyeceğini bilmek, çalışanlar ile empati kurmak, iletişim becerisinin yüksek olması) boyutudur. Levine Kenneth (2007)’in geliştirdiği karizmatik liderlik iletişim becerileri ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması ise Töremen vd. (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma neticesinde, ölçeğin Türk kültüründe iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlardan biri sözsüz iletişim becerisi diğeri ise sözlü iletişim becerisi olarak belirlenmiştir (Töremen vd., 2015: 27-30). Karizmatik liderlik iletişim becerileri ölçeği, liderin karizmatik bir lider olup olmadığını değil karizmatik liderin iletişim kurma yeteneğini ölçmeyi amaçlamaktadır.

## 2.2. Etik Davranışlar

Etik, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesinden türetilmiştir. Ethos kelimesinden türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret etmekte olup ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik kavramı, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın tüm davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2012: 5). Etik kavramı neyin yanlış neyin doğru olduğunu birbirinden ayırt eden ahlaki ilkelerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yönden etik kuralları ya da standartları belirleyen normatif bir alan olup bir kişinin hem yapması gerekeni hem de yapmaktan kaçınması gerekeni ortaya koymaktadır (Beekun, 1996: 2). Başka bir tanıma göre etik, temel olarak hangi davranışın iyi ve kötü olduğunu belirleyen standartların incelenmesidir (Aronson, 201: 248). Etik kavramını tanımlamak basit bir durum olmamasına rağmen literatürde etik kavramına dair birçok tanım bulunmaktadır. Solomon ve Hanson, Sokrat’ın düşüncesinden etkilenerek etik kavramına ilişkin genel bir tanım yapmışlardır. Etik herşeyden önce iyi yaşamak için yaşamaya değer bir hayat arayışı ve anlayışıdır. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, tüm amaçların ve etkinliklerin yerli yerine konulması, nelerin yapmaya değer nelerin yapmaya değmez olunacağına, nelerin isteneceği veya istenmeyeceğinin, nelere sahip olunacağı ya da olunamayacağına bilinmesi şeklinde ifade edilmektedir. Raymond Baumhart’ın yapmış olduğu bir araştırmada yüz iş adamına etik sizin için ne ifade ediyor? diye sorulmuş ve şu cevaplar alınmıştır (Hitt, 1990: 1):

- Ne hakkında konuşacağımızı bildiğimden emin olmak için görüşmeye gelmeden önce sözlükten etik kavramının ne anlama geldiğine baktım. Tanımını okudum ve anlamadım. Kavramın ne anlama geldiğini bilmiyorum.
- Etik kavramı, hislerimin bana doğru olduğunu söylediği şeydir. Fakat bunun bir standardı yok ve bu da problem yaratıyor.
- Etik doğru olduğuna inandığımız şey olup bireysel ve toplumsal refah açısından kabul edilmiş standartlar anlamına gelmektedir.

Etik davranış özelliklerine sahip olan liderlerin güdülleri, eylemleri ve karakterleri hem liderlerin hem de takipçilerin ahlaki olarak gelişmesine yol açmaktadır. Bu durum neticesinde de hem örgüte hem de topluma hizmet edilmiş olmaktadır (Kanungo, 2001: 260). Liderin etik davranışları hem çalışanları hem de örgütü etkileyebilecektir. Ancak bir örgütte etik davranışları etkileyecek pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlar cinsiyet, görev süresi, eğitim ve yaş gibi değişkenler şeklinde sıralanmaktadır. Örneğin örgütlerde kadınların erkek çalışanlara göre daha etik davranışlar sergilediği düşünülmektedir. İşyerinde uzun süre çalışan bir işgörenin yeni işe giren bir işgörene göre daha etik hareket etme olasılığı vardır. Eğitim etik davranışlar ile pozitif yönde ilişkili olup birey ne kadar eğitimli ise etik olmayan davranışları o kadar az olacaktır. Son olarak ise yaşın etik davranışlar ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir (Appelbaum vd., 2005: 45). Bir liderin etik davranışlar sergileyip sergilemediği demografik özelliklerinin yanısıra çalıştığı örgüt türü açısından da farklılık gösterebilmektedir. Deshpande (1996: 315-316) araştırmasında kar amacı gütmeyen bir kurumda çalışan 206

orta düzey yöneticinin katıldığı etik iklim ile ahlaki davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçen bir çalışma ortaya koymaya çalışmıştır. Diğer araştırdığı konu ise katılımcıların etik davranışlarının başarı ile ilişkili olup olmadığına inanıp inanmadıklarıdır. Çalışmada katılımcıların çoğunluğu başarılı yöneticilerin başarısız olanlardan daha etik olduğunu düşündüklerini, bununla birlikte katılımcıların üçte birinden fazlasının örgütlerinde başarılı olmak için etik olmayan davranışlara ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgütlerin araçsal (herşeyden önce kendi çıkarlarını koruyanlar) bir iklime sahip olduğunu düşünenler başarı ile etik davranışlar arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu düşünmektedirler.

Etik davranışlara tüm meslek dallarında ve sektörlerinde yer alan yönetici ve liderlerin uyması gerekmektedir. Bu davranışlar adaletli olmak, herkese eşit şekilde davranmak, dürüst ve doğru olmak, tarafsız ve sorumluluk sahibi olmak, insancıl ve işe bağlı olmak, hukukun üstünlüğüne inanmak, hoşgörülü ve saygılı olmak, demokrasiye inanmak, pozitif düşünmek, çalışanların güvenliğini sağlamak, çalışanların memnuniyetini ve iş tatminini arttırmaya çalışmak, psikolojik güvence sağlamak olarak sıralanmaktadır (Gül, 2014: 21). Yöneticilerin ve liderlerin etik davranışlarını ölçmek için kullanılan ölçüğe ait boyutlarda adalet, sorumluluk, dürüstlük ve hoşgörü davranışları yer almaktadır. Bunlardan ilki adalet (lider gerçekleri saptırmaz, kuralları eşit olarak uygular, taraf tutmaz, çatışma durumunda hakem rolü üstlenir), ikincisi sorumluluk (deneyimlerini çalışanları ile paylaşır, sözünde durur, takım çalışması yapar, zamanı etkin bir şekilde kullanır), üçüncüsü dürüstlük (yasa dışı yollara başvurmaz, yolsuzluk yapmaz, insan haklarına saygılıdır, abartılı hediyeler kabul etmez) ve sonuncusu hoşgörü (bencil davranmaz, yapıcıdır, empati yapar, insanları tanımaya çalışır) boyutudur (Gül, 2014; Kara, 2006; Aydın, 1997). Etik davranışların ölçülmesinde genellikle eğitim yöneticilerinin etik davranışlarını ölçmek için kullanılan bu ölçek farklı sektör ve meslek dallarında yer alan yönetici ve liderlerin etik davranışlarını da ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle liderliğe önem veren günümüz örgütlerinde yönetim kademesinde yer alan çalışanların etik davranışlarının incelenmesi hem çalışanların davranışları hem de örgütün bugünü ve geleceği açısından önem arz etmektedir.

## 2.3. Karizmatik Liderlik İletişim Becerisi ve Etik Davranışlar Arasındaki İlişki

Günümüz yönetim anlayışında insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu durum örgütlerin işgörelere karşı tutumlarını ve davranışlarını yeniden biçimlendirmektedir (Bozkurt ve Torun, 2014: 83). İnsan unsurunun gerçek anlamda ön planda olduğu örgütlerde yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerine sahip olması çalışanlar üzerinde derin ve olağanüstü etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar liderin inançlarını doğru olarak gördükleri için lideri sorgulamadan kabul etmekte ve ona lidere gönülden itaat etmektedirler (Arabacı vd., 2014: 195). Dolayısıyla yönetici karizmatik liderlik özelliklerini (iletişim becerileri gibi) kullanarak çalışanları istediği şekilde yönlendirebilmektedir (Arıkan vd., 2017: 4). Örgütte yöneticinin etik kurallara bağlı olması ve etik davranış özelliklerine sahip olması bu bağlamda çalışanları da

etkileyecektir. Karizmatik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerinin etik davranışlar sergilediğini gören çalışanlar onları takip edecek ve oluşan güven ortamı ile birlikte etik bir örgüt iklimi oluşabilecektir. Ayrıca örgütlerde etik iklimin çalışanların etik davranışları üzerine olan etkisinin yüksek olması da bu durumu desteklemektedir (Erdoğan vd., 2018: 110).

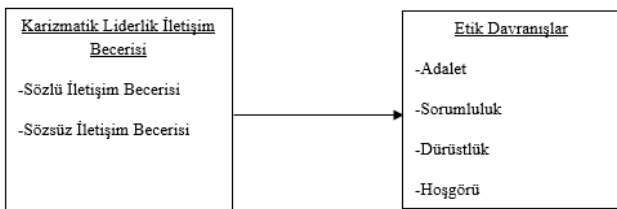
Literatürde liderlik ve etik davranış kavramlarını inceleyen çalışmalara bakıldığında Erogluer ve Yılmaz (2015: 280) bir liderin etik davranışlar sergilemesinin örgüt iklimini pozitif yönde etkilediğini; Brown ve Trevino (2006: 595-600) etik davranış özelliklerine sahip liderlerin dürüst, adil, ilkeli olduklarını ve çalışanları daha iyi motive ettiklerini, liderin çalışanlar ile çift yönlü iletişim kurarak etik davranışların takipçilere tanıtıldığını yani liderlerin iletişim kurma yoluyla etik standartlara açıkça odaklandıklarını; De Hoogh ve Den Hartog (2008: 299) etik davranışlar sergileyen liderlerin örgütün amaçlarının başarılmasına ne yönde ve nasıl katkı sağlayacağını da açıklayabileceğini ifade etmişlerdir. Cuomo (2000) ise liderlerin iletişim becerilerini geliştirmelerinde kişilerarası beceri eğitimlerinin önemli olduğunu ve iletişim becerisi gelişmiş bir liderin doğruyu daha rahat söyleyebileceğini ifade etmiştir. Yapılan literatür araştırmasında liderlerin iletişim yeteneğine sahip olmasının etik davranışlar ile ilişkili olduğu yönündedir. Örgütlerde yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerileri ve etik davranışlara sahip olması hem çalışanları hem de örgütü olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu nedenle örgütlerdeki yöneticilerin bu özellikleri ne kadar taşıdığı önem arz eden bir konu olup araştırmanın örgütlere farklı bakış açıları sunabileceği düşünülmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma karizmatik liderlik iletişim becerilerinin etik davranışlar üzerindeki etkilerini açıklamak ve bu bağlamda örgütlere tavsiyelerde bulunma amacı taşımaktadır. Araştırma modelinin teorik alt yapısı Şekil 1'deki gibidir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmanın ana değişkenleri arasındaki kavramsal ilişkileri aktarabilmek üzere gerçekleştirilen literatür araştırmasında yer alan görüşler de dikkate alındığında, çalışmaya ait şu hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi etik davranışları anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1a</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözlü iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan adalet boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1b</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözlü iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan sorumluluk boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1c</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözlü iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan dürüstlük boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1d</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözlü iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan hoşgörü boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1e</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan adalet boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1f</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan sorumluluk boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1g</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan dürüstlük boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

H<sub>1h</sub>: Karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan hoşgörü boyutunu anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacına uygun olarak, analiz için Kırklareli ilinde bilişim sektöründe yer alan iletişim teknolojileri şirketlerinden bir firmada çalışan toplam 130 çalışan araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreni için minimum örneklem %95 önem düzeyinde ve %5 hata payı ile anket uygulanacak örnek kitlesinin büyüklüğünü belirlemek için eşitlik (1)'de yer alan (Yamene, 1967; Akt. Yeşilkaya ve Yıldız, 2018: 86-87);

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2} \quad (1)$$

Örnek büyüklüğü hacmi formülünden yararlanılmıştır. Eşitlik (2)'de ise hesaplanan değer bulunmuş olup bu değer minimum örnek sayısını ifade etmektedir.

$$n = \frac{130(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(130-1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 97 \quad (2)$$

Çalışmada eksik veya hatalı bir soru formu bulunmadığından gönderilen 102 anketin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada, zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlar nedeniyle örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme tekniği (Altunışık vd., 2012: 141) kullanılmıştır. Veri toplamada ise geleneksel anket türlerinden olan elden bırakıp alma ve modern anket türlerinden olan e-posta üzerinden anket yöntemleri kullanılmıştır. Anket 2018 yılında Mayıs ve Temmuz ayları arasında Kırklareli ilinde bilişim sektöründe yer alan bir iletişim teknolojileri firmasında çalışan 102 çalışana uygulanmıştır. Türkiye bilişim sektöründe referans kaynağı konumunda olan "Bilişim 500 Araştırması" sonuçlarına göre iletişim teknolojileri şirketleri sıralamasında 2017 yılında ilk 5'te yer alan bir firmada (Bilişim 500, 2017: 8) araştırma gerçekleştirilmiş olup gizlilik ilkeleri nedeniyle firma ismi gizli tutulmuştur. Elde

edilen veriler SPSS 20.0 paket programında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmakta olup araştırmada iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, aylık toplam aile geliri, görev gibi toplam 6 adet kapalı uçlu sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Karizmatik Liderin İletişim Becerisi özelliklerini ölçmek için Töremen vd. (2015) tarafından “Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması” adlı çalışmadaki 15 ifade ve iki boyuttan (sözlü iletişim becerisi, sözsüz iletişim becerisi) oluşan ölçek kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümde ise yöneticilerin etik davranışlar sergilemelerine yönelik çalışan algılarının belirlenmesi amacıyla etik davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Aydın (1997) tarafından geliştirilmiştir. Etik Davranışlar Ölçeği, 79 madde ve altı faktörden oluşmaktadır. Ek - 1’de, Aydın (1997) tarafından geliştirilmiş Etik Davranışlar Ölçeği’nin kullanılması için alınan izin belgesi yer almaktadır. Kara (2006) tarafından Etik Davranışlar Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması neticesinde ölçek, 36 madde ve 4 alt boyuta düşürülerek uygulamaya alınmıştır. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen güvenilirlik katsayıları ile araştırmacı tarafından ulaşılan güvenilirlik katsayılarının paralellik gösterdiği ve tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışmada Aydın (1997) tarafından geliştirilen Kara (2006) tarafından tekrar uygulanan 36 soru ve dört boyuttan (adalet, sorumluluk, dürüstlük, hoşgörü) oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek daha sonraki çalışmalarda farklı araştırmacılar tarafından da son hali ile kullanılmıştır (Gül 2014; Demir 2007; Küçükkaraduman, 2006). Ölçeklerdeki ifadelerin cevapları için beş aralıklı likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. İfadelerde “1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum” olarak beş seçenek yer almaktadır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların %71,6’sı erkek, %28,4’ü kadındır. Katılımcıların %55,9’u 30-39 yaş aralığında yer almaktadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında katılımcıların %31,4 önlisans ve %39,2 lisans ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı %50 ile 6-10 yıl ve %29,4 ile 0-5 yıl çalışma aralığına sahiptir. Aylık aile gelirleri incelendiğinde katılımcıların %34,3’ü 2000TL-2999TL ve %28,4’ü 3000TL-3999TL gelir aralığında yer aldıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %47,1’i müşteri hizmetleri kısmında görev yapmakta iken %52,9’u teknik personel olarak görev yapmaktadır. Katılımcılara ait demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları detaylı olarak Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Katılımcılara Ait Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	f	%
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	29	28,4
Erkek	73	71,6
<b>YAŞ</b>		
18-29	26	25,5
30-39	57	55,9
40-49	15	14,7
50-üzeri	4	3,9
<b>ÖĞRENİM DURUMU</b>		
İlkokul	3	2,9
Ortaokul	3	2,9
Lise	7	6,9
Mesleki/Teknik Lise	8	7,8
Önlisans	32	31,4
Lisans	40	39,2
Yüksek Lisans	9	8,8
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
0-5	30	29,4
6-10	51	50,0
11-15	4	3,9
16-20	8	7,8
21-üzeri	9	8,8
<b>AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİ</b>		
1400TL-1999TL	9	8,8
2000TL-2999TL	35	34,3
3000TL-3999TL	29	28,4
4000TL-4999TL	16	15,7
5000TL-üzeri	13	12,7
<b>GÖREV</b>		
Müşteri Hizmetleri	48	47,1
Teknik Personel	54	52,9

### 4.2. Güvenilirlik Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada likert ölçekli soruların güvenilirliğini ölçmek için Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin  $0,80 \leq \alpha \leq 1$  değerleri arasında çıkması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Lorcu, 2015: 208). “Karizmatik Liderlik İletişim Becerileri” ve “Etik Davranışlar” ölçekleri için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde her iki ölçeğinde yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiş, Tablo 2’de ölçeklere ve alt boyutlara ait sonuçlar gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek Adı	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ )
<b>Karizmatik Liderlik İletişim Becerileri</b>	Sözsüz İletişim Becerisi	6	,903
	Sözlü İletişim Becerisi	3	,884
	Adalet	8	,948
<b>Etik Davranışlar</b>	Sorumluluk	7	,931
	Dürüstlük	5	,924
	Hoşgörü	6	,914

Araştırmadaki ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Bilişim sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticilerinin karizmatik liderlik

iletişim becerilerini değerlendirmelerine ilişkin verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem hacminin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,884) göstermektedir. Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmının arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eden (Kalaycı, 2010: 322) Barlett testi sonucu anlamlı çıkmıştır (674,678;  $p < ,001$ ). Uygulanan faktör analizi ile verilerin varimax döndürülmesi sonucunda karizmatik liderlik iletişim becerileri ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %73,769'unu açıklayan iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik iletişim becerileri ölçeğinde ilk faktör olan "sözsüz iletişim becerisi" boyutu toplam varyansın %39,674'ünü, "sözlü iletişim becerisi" boyutu toplam ise %34,095'ini açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ankette yer alan karizmatik liderlik iletişim becerileri ölçeğine ait toplam 15 sorudan 3, 5, 6, 7, 8, 14 numaralı ifadeler ,50 faktör yükü altında olmaları sebebiyle çıkarılmıştır.

Bilişim sektöründe çalışan işgörenlerin yöneticilerinin etik davranışlarını değerlendirmelerine ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem hacminin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,912) göstermektedir ve Barlett testi sonucu anlamlıdır (2741,933;  $p < ,001$ ). Uygulanan faktör analizi ile verilerin varimax döndürülmesi sonucunda etik davranışlar

ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %75,863'ünü açıklayan dört faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Etik davranışlar ölçeğinde ilk faktör olan "adalet" boyutu toplam varyansın %21,096'sını, "sorumluluk" boyutu %19,653'ünü, "dürüstlük" boyutu %19,228'ini, "hoşgörü" boyutu ise %15,886'sını açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ankette yer alan etik davranışlar ölçeğine ait toplam 36 sorudan 5, 8, 9, 12, 16, 18, 27, 28, 29, 34 numaralı ifadeler ,50 faktör yükü altında olmaları sebebiyle çıkarılmıştır. Tablo 3'te oluşan faktörler, faktör yükleri ve her bir faktör için hesaplanan iç tutarlık katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, karizmatik liderin sözsüz iletişim becerisi boyutuna ait en yüksek puan alan ifadeler sırasıyla 15 ve 2 numaralı ifadelerdir. 3,47 ortalama ile "İşletmede bulunanların kendi görüşlerini paylaşmasını ister", 3,28 ortalama ile "Ne zaman konuşacağını ve ne zaman dinleyeceğini bilir" ifadelerine çalışanların bir kısmının katıldığı bir kısmının ise kararsız kaldığı görülmektedir. Karizmatik liderin sözlü iletişim becerisi boyutuna ait en yüksek puan alan ifade ise 3,27 ortalama ile "Etkileyici konuşma yeteneğine sahiptir" olan 4 numaralı sorudur ve çalışanların bir kısmı bu ifadeye katılmış diğer kısmı ise yine kararsız olduğunu belirtmişlerdir. Karizmatik liderin sözsüz iletişim boyutuna ait en düşük ifadeler ise 3,00 ortalama ile

**Tablo 3.** Karizmatik Liderlik İletişim Becerileri ve Etik Davranışlar Ölçeklerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Bazı Tanıtıcı İstatistikler

	Faktör Yüğü	$\bar{x}$	SS
<b>Karizmatik Liderlik İletişim Becerileri Ölçeği</b>			
<b>Faktör 1:</b> Sözsüz İletişim Becerisi (Açıklanan Varyans: %39,674; Özdeğer: 3,571)			
15.İşletmede bulunanların kendi görüşlerini paylaşmasını ister.	,862	3,47	,95
1.İşletmede bulunanlar için empati yapabilir.	,780	3,04	1,05
12.İnsanların neye ihtiyacı olduğunu anlar.	,758	3,00	,92
11.İnsanların ne istediğini anlar.	,757	3,02	,97
2.Ne zaman konuşacağını ve ne zaman dinleyeceğini bilir.	,654	3,28	1,08
13.Sık sık gülümser.	,615	3,07	,99
<b>Faktör 2:</b> Sözlü İletişim Becerisi (Açıklanan Varyans: %34,095; Özdeğer: 3,069)			
4.Etkileyici konuşma yeteneğine sahiptir.	,875	3,27	1,01
10.Topluluk önünde konuşurken rahattır.	,864	3,19	1,01
9.İkna edicidir.	,801	3,18	1,00
<b>Etik Davranışlar Ölçeği</b>			
<b>Faktör 1:</b> Adalet (Açıklanan Varyans: %21,096; Özdeğer: 5,485)			
25.Astlarının çatışmalarında hakemlik yapar.	,804	3,19	,93
23.Gerçekleri çarpıtmaz.	,783	3,50	,95
20. Kuralları herkese eşit olarak uygular.	,780	3,16	1,06
19.Kadın ve erkeklere eşit olarak davranır.	,664	3,46	1,09
24.İnsanların tek ve değerli olduğuna inanır.	,643	3,28	,99
17.Bireylerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar.	,639	3,45	1,00
22.Astları arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmaz.	,611	3,23	1,07
21.Astlarından yeterlikleri oranında üretim bekler.	,554	3,33	1,03
<b>Faktör 2:</b> Sorumluluk (Açıklanan Varyans: %19,653; Özdeğer: 5,110)			
33.Zamanını etkili kullanır.	,832	3,32	1,09
31.Çalıştığı kurumun statüsünü yükseltmeye çalışır.	,819	3,52	,95
35.Deneyimlerini astlarıyla paylaşır.	,676	3,41	,99
36.Astlarıyla takım çalışması yapar.	,674	3,33	1,03
32.İnsan gücünü etkili kullanır.	,655	3,16	1,09
30.Mesleğin gerektirdiği davranışları benimser.	,612	3,37	1,04
26.Verdiği sözde durur.	,537	3,28	,99
<b>Faktör 3:</b> Dürüstlük (Açıklanan Varyans: %19,228; Özdeğer: 4,999)			
13.Amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yollara başvurmaz.	,853	3,68	,97
15.Yolsuzluk yapmaz.	,844	3,92	,99

14.Abartılı hediye kabul etmez.	,727	3,67	,91
11.İnsan haklarına saygılıdır.	,681	3,46	,97
10.İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır.	,600	3,44	1,01
<b>Faktör 4:Hoşgörü (Açıklanan Varyans: %15,886; Özdeğer: 4,130)</b>			
2.Bencil davranmaz.	,703	3,05	1,02
3.İnsan ilişkilerinde yapıcıdır.	,668	3,25	1,01
4.İnsanları tanımaya çalışır.	,640	3,18	1,05
1.Bireylere eşit davranır.	,639	2,93	1,11
6.Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar.	,609	2,83	,99
7.Astlarının kendileri ile ilgili kararlara katılmasını sağlar.	,504	3,25	1,06

12 numaralı soru olan “İnsanların neye ihtiyacı olduğunu anlar” ve 3,02 ortalama ile 11 numaralı soru olan “İnsanların ne istediğini anlar” ifadeleridir. Karizmatik liderlik sözlü iletişim becerisi boyutuna ait en düşük ifade ise 3,18 ortalama ile 9 numaralı soru olan “İkna edicidir” ifadesidir. Çalışanların karizmatik liderlik iletişim becerileri ölçeğinin alt boyutlarına ait en düşük ortalamaya sahip ifadeler bir kısmının katıldığı diğer kısmının ise kararsız kaldığı görülmektedir.

Etik davranışlar ölçeğine ait adalet boyutunda yer alan en yüksek puanlı ifadeler 23 ve 19 numaralı sorular olan 3,50 ortalamaya sahip “Gerçekleri çarpıtmaz” ve 3,46 ortalamaya sahip “Kadın ve erkeklere eşit olarak davranır”; sorumluluk boyutunda yer alan en yüksek puanlı ifadeler 31 ve 35 numaralı sorular olan 3,52 ortalamaya sahip “Çalıştığı kurumun statüsünü yükseltmeye çalışır” ve 3,41 ortalamaya sahip “Deneyimlerini astlarıyla paylaşır”; dürüstlük boyutunda yer alan en yüksek puanlı ifadeler 15 ve 13 numaralı sorular olan 3,92 ortalamaya sahip “Yolsuzluk yapmaz” ve 3,68 ortalamaya sahip “Amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yollara başvurmaz”; hoşgörü boyutunda yer alan en yüksek puanlı ifadeler ise 3,25 ortalama ile 3 ve 7 numaralı “İnsan ilişkilerinde yapıcıdır” ve “Astlarının kendileri ile ilgili kararlara katılmasını sağlar” ifadeleridir. Çalışanların yöneticilerine ilişkin etik davranışlarını değerlendirdiği bu ifadeler büyük kısmının katıldığı görülmektedir. Etik davranışlar ölçeğine ilişkin adalet boyutunda yer alan en düşük puanlı ifadenin 20 numaralı soru olan 3,16 ortalamaya sahip “Kuralları herkese eşit olarak uygular”; sorumluluk boyutunda yer alan en düşük puanlı ifadenin 32 numaralı soru olan 3,16 ortalamaya sahip “İnsan gücünü etkili kullanır”; dürüstlük boyutunda yer alan en düşük puanlı ifadenin 10 numaralı soru olan 3,44 ortalamaya sahip “İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır”; hoşgörü boyutunda yer alan en düşük puanlı ifadenin 6 numaralı soru olan 2,83 ortalamaya sahip “Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar” ifadeleridir. Çalışanların yöneticilerine ait etik davranışları değerlendirdiği düşük puanlı ifadeler yalnızca bir kısmının katıldığı diğer kısmının ise kararsız kaldığı ve katılmadığı görülmüştür.

Bilişim sektöründe çalışan bu kişilerin bir kısmının yöneticilerinin karizmatik liderlik iletişim becerilerinin olduğunu ve yöneticilerinin etik davranışlar sergilediğini düşündükleri; diğer kısmının ise kararsız oldukları ve katılmadıkları görülmektedir. Sonuç olarak ise işletmede yöneticilerin belli bir düzeyde karizmatik liderlik iletişim becerilerine sahip oldukları ve etik davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

#### 4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Karizmatik liderlik iletişim becerileri ve etik davranışlar ölçekleri ile alt boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçlarına göre  $p < ,05$  olduğundan dolayı verilerin normal dağılıma uygun olmadıkları görülmüştür. Bu nedenle verilerin normal dağılıma uygun olmadığı durumlarda kullanılan Spearman Sıra Korelasyonu kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 117). Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin karizmatik liderlik iletişim becerileri ve etik davranışları arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen “Spearman Sıra Korelasyon” analizine ait sonuçlar Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Karizmatik Liderlik İletişim Becerileri ve Etik Davranışlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Spearman Korelasyon Katsayısı	Sözsüz İletişim Becerisi	Sözlü İletişim Becerisi	Karizmatik Liderlik İletişim Becerisi
Adalet	r	<b>,716**</b>	<b>,546**</b>	<b>,700**</b>
	p	,000	,000	,000
Sorumluluk	r	<b>,810**</b>	<b>,547**</b>	<b>,785**</b>
	p	,000	,000	,000
Dürüstlük	r	<b>,559**</b>	<b>,300**</b>	<b>,513**</b>
	p	,000	,002	,000
Hoşgörü	r	<b>,804**</b>	<b>,474**</b>	<b>,745**</b>
	p	,000	,000	,000
Etik Davranışlar	r	,836**	,561**	<b>,801**</b>
	p	,000	,000	,000

n=102, \*\*p<,01

Tablo 4’te görüldüğü gibi karizmatik liderlik iletişim becerisi ile etik davranışlar arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p < ,01$ ). Değişkenler arasında Spearman Korelasyon katsayıları incelendiğinde, karizmatik liderlik iletişim becerisi değişkeniyle etik davranışlar arasında pozitif yönde yüksek kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = ,801$ ;  $p < ,01$ ). Çalışanların yöneticilerinin karizmatik liderlik iletişim becerilerini değerlendirmelerine ilişkin alt boyutlar ile etik davranışlar alt boyutları arasında ise genel olarak orta ( $,40 < r < ,59$ ) ve yüksek ( $,60 < r < ,80$ ) kuvvette ilişkiler mevcuttur. Diğer yandan karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutlarından biri olan sözsüz iletişim becerisi boyutu ile etik davranışlar alt boyutu olan sorumluluk boyutu arasında en kuvvetli ilişkinin olduğu görülmüştür ( $r = ,810$ ;  $p < ,01$ ). Diğer bulgu ise karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözlü iletişim becerisi boyutu ile etik davranışlar alt boyutu olan dürüstlük boyutu arasındaki değerin en zayıf ( $,20 < r < ,40$ ) ilişkiye sahip olmasıdır ( $r = ,300$ ;  $p < ,01$ ). Bu bağlamda yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerilerindeki (sözlü iletişim becerisi ve sözsüz iletişim becerisi) artışların etik davranışları (adalet, sorumluluk, dürüstlük ve hoşgörü) arttırdığı söylenebilir. Bu sonuçlar doğrultusunda karizmatik liderlik iletişim becerisi ile etik davranışlar; sözlü iletişim becerisi ile adalet, sorumluluk, dürüstlük ve hoşgörü; sözsüz

iletişim becerisi ile adalet, sorumluluk, dürüstlük ve hoşgörü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi neticesinde belirlenen boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla çoklu regresyon analizi; karizmatik liderlik iletişim becerisinin etik davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla ise basit regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar sırasıyla Tablo 5'te özet olarak verilmektedir.

Tablo 5'teki bulgular incelendiğinde; sözsüz iletişim becerisi, sözlü iletişim becerisi ve adalet boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=57,062$ ;  $p<,01$ ). Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutlardan biri olan sözsüz iletişim becerisine ilişkin katsayının regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Sözlü

iletişim becerisi boyutunun ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). Buna göre liderin sözsüz iletişim becerisindeki bir birimlik artış, liderin adaletinde ,692 birimlik artışa neden olmaktadır. Ayrıca bu model, etik davranışlarından biri olan adaleti %53,5 oranında tahmin etmektedir. Bu doğrultuda  $H_{1a}$  hipotezi reddedilmiş,  $H_{1e}$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

Sözsüz iletişim becerisi, sözlü iletişim becerisi ve sorumluluk boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=85,201$ ;  $p<,01$ ). Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutlardan biri olan sözsüz iletişim becerisine ilişkin katsayının regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Sözlü iletişim becerisi boyutunun ise sorumluluk boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,05$ ).

**Tablo 5.** Karizmatik Liderlik İletişim Becerisi Alt Boyutlarının Etik Davranışın Alt Boyutlarına Etkisi ve Karizmatik Liderlik İletişim Becerisi ile Etik Davranışlar Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	$\beta$	SH	$\beta_0$		
Sabit	6,635	1,988		3,337	,001
Sözsüz İletişim Becerisi	,983	,135	,692	7,271	,000
Sözlü İletişim Becerisi	,144	,243	,056	,590	,557
1.Bağımlı Değişken: Adalet $R^2=,535$ $F= 57,062$ $p=,000$					
Sabit	4,892	1,537		3,183	,002
Sözsüz İletişim Becerisi	,992	,105	,803	9,492	,000
Sözlü İletişim Becerisi	-,025	,188	-,011	-,135	,893
2.Bağımlı Değişken: Sorumluluk $R^2=,633$ $F= 85,201$ $p=,000$					
Sabit	8,950	1,362		6,573	,000
Sözsüz İletişim Becerisi	,678	,093	,784	7,323	,000
Sözlü İletişim Becerisi	-,372	,167	-,239	-2,234	,028
3.Bağımlı Değişken: Dürüstlük $R^2=,412$ $F= 34,631$ $p=,000$					
Sabit	2,913	1,285		2,267	,026
Sözsüz İletişim Becerisi	,963	,087	,901	11,016	,000
Sözlü İletişim Becerisi	-,270	,157	-,140	-1,715	,089
4.Bağımlı Değişken: Hoşgörü $R^2=,656$ $F= 94,579$ $p=,000$					
Sabit	22,894	5,402		4,238	,000
Karizmatik Liderlik İletişim Becerisi	2,235	,183	,773	12,178	,000
Bağımlı Değişken: Etik Davranışlar $R^2=,597$ $F= 148,299$ $p=,000$					

Buna göre liderin sözsüz iletişim becerisindeki bir birimlik artış, liderin sorumluluk davranışında ,803 birimlik artışa neden olmaktadır. Ayrıca bu model, etik davranışlarından biri olan sorumluluğu %63,3 oranında açıklamaktadır. Bu nedenle  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiş,  $H_{1f}$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

Sözsüz iletişim becerisi, sözlü iletişim becerisi ve dürüstlük boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=34,631$ ;  $p<,01$ ). Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutlardan biri olan sözsüz iletişim becerisine ilişkin katsayı regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ( $p<,05$ ). Sözlü iletişim becerisi boyutunun ise dürüstlük boyutunu negatif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir ( $p<,05$ ). Buna göre liderin sözsüz iletişim becerisindeki bir

birimlik artış, liderin dürüstlük davranışında ,784 birimlik artışa neden olmaktadır. Sözlü iletişim becerisindeki bir birimlik artış ise liderin dürüstlük davranışını ,239 birim azaltmaktadır. Ayrıca bu model, etik davranışlarından biri olan dürüstlük davranışını %41,2 oranında açıklamaktadır.  $H_{1c}$  hipotezi bu bağlamda reddedilmiş ve  $H_{1g}$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

Sözsüz iletişim becerisi, sözlü iletişim becerisi ve hoşgörü boyutları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=94,579$ ;  $p<,01$ ). Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutlardan biri olan sözsüz iletişim becerisine ilişkin katsayının regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<,05$ ). Sözlü iletişim becerisi boyutunun ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). Buna göre liderin sözsüz iletişim becerisindeki bir birimlik artış, liderin hoşgörü davranışında ,901 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu model, etik davranışlarından biri olan



hoşgörü davranışını %65,6 oranında açıklamaktadır. Etik davranışların boyutları dikkate alınarak yapılan analizde liderin sözsüz iletişim becerisi, liderin en fazla hoşgörülü olmasını açıklamaktadır. Bu nedenle  $H_{1d}$  hipotezi reddedilmiş,  $H_{1h}$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

Son olarak ise Tablo 5'te yer alan bulgulara göre, değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon modelinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=148,299$ ;  $p<,01$ ). Hesaplanan  $R^2=,597$  değeri modelin açıklanma oranının diğer bir anlatımla liderin etik davranışları üzerindeki değişimlerin %59,7'sinin karizmatik liderin iletişim becerisi tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu modele göre karizmatik liderin iletişim becerisindeki bir birimlik artışın liderin etik davranışları üzerinde ,773'lük bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup "Karizmatik liderlik iletişim becerisi etik davranışları anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir".

## 5. Sonuç ve Öneriler

Kırklareli ilinde bilişim sektöründe yer alan iletişim teknolojileri şirketlerinden birinde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerilerinin etik davranışlar üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada karizmatik liderlik iletişim becerisi ile etik davranışlar; sözlü iletişim becerisi ile adalet, sorumluluk, dürüstlük ve hoşgörü; sözsüz iletişim becerisi ile adalet, sorumluluk, dürüstlük ve hoşgörü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutlarından biri olan sözsüz iletişim becerisi boyutu ile etik davranışlar alt boyutu olan sorumluluk boyutu arasında en kuvvetli ilişkinin olduğu ( $r=,810$ ;  $p<,01$ ); karizmatik liderlik iletişim becerisi alt boyutu olan sözlü iletişim becerisi boyutu ile etik davranışlar alt boyutu olan dürüstlük boyutu arasındaki değerin en zayıf ( $r=,300$ ;  $p<,01$ ) ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerilerinin etik davranışlar üzerindeki etkisine yönelik yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekildedir. Çalışmada etkiyi araştırmak için bir ana hipotez ve bu hipoteze ait alt hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan basit regresyon analizi neticesinde hesaplanan  $R^2=,597$  değeri modelin açıklanma oranının başka bir ifade ile liderin etik davranışları üzerindeki değişimlerin %59,7'sinin karizmatik liderin iletişim becerisi tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu modele göre karizmatik liderin iletişim becerisindeki bir birimlik artışın liderin etik davranışları üzerinde ,773'lük bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. Yani karizmatik liderlik iletişim becerisi etik davranışları anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir. Bu nedenle çalışmadaki ana hipotez olan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Yine karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $R^2=,535$ ) ve  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir. Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan sorumluluk boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $R^2=,633$ ) ve  $H_{1f}$  hipotezi kabul edilmiştir. Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu olan dürüstlük boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $R^2=,412$ ) ve  $H_{1g}$  hipotezi kabul edilmiştir. Karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisi etik davranışların alt boyutu

olan hoşgörü boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $R^2=,656$ ) ve  $H_{1h}$  hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon analizi ile belirlenmiş olan boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; liderin sözsüz iletişim becerisi, liderin en fazla hoşgörülü (%65,6) olmasını açıklamaktadır.

Erdoğan vd. (2018: 117) sağlık sektöründe bir kamu hastanesinde yapmış oldukları çalışmalarında enformel iletişimin etik iklim algısı üzerine etkisini araştırmışlar ve enformel iletişimin olumlu yönde kullanıldığı zaman etik iklimi olumlu ve yüksek düzeyde etkilediğini ve aralarında pozitif yönde ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Enformel iletişim kanalı bazen formel iletişim kanalının eksiklerini tamamlarken bazen etik dışı durumlara karşı önlem almada ve erken müdahalede kuruma ve yöneticilere çok büyük faydalar sağlamaktadır. Yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerisine (çalışanlardan kendi görüşlerini paylaşmalarını istemesi, empati yapabilmesi, çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilmesi) ve etik davranışlara (sorumluluk, adalet, hoşgörü ve dürüstlük) sahip olması çalışanların da etik iklim algılarının yüksek olmasını sağlayabilmektedir ve etik dışı bir durum ile karşılaşıldığında bu durumu yöneticilerine daha kolay aktarabilmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin iletişim becerisi ve etik algısının yüksek olması çalışanları da pozitif olarak etkilemektedir. Vlachos vd. (2013: 582) çalışmalarında çalışanların karizmatik liderlik algıları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gül ve Aykanat (2012: 34) kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmalarında karizmatik liderin davranışlarının örgüt kültürünün oluşturulmasına etki ettiği ve değişkenler arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oktay ve Gül (2003: 419) çalışmalarında karizmatik liderlerin vizyon belirlemelerinin, çevresel duyarlılık göstermelerinin, sıradışı davranışlar sergilemelerinin ve statükoyu sürdürmelerinin çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırdığını ve değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Karizmatik liderlik özelliğine sahip yöneticiler örgüt kültürünün oluşturulmasında, değiştirilmesinde ve yönetilmesinde büyük önem arz etmektedirler. Güçlü bir örgüt kültürünün değerleri, inançları ve dili karizmatik liderlik özelliklerine sahip bir yöneticinin etkisi ile oluşup şekil almaktadır. Ayrıca karizmatik liderlerin sergilediği oldukları davranışlar çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminini de olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu nedenle karizmatik liderlik iletişim becerisi ve etik davranışlara sahip bir yöneticinin varlığı işletmede güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayabilecek ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırabilecektir. Bozkurt ve Torun (2014: 99-100) devlet üniversitelerinde yapmış oldukları çalışmalarında etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada etik iklimin (kurumsal çıkar, kişisel çıkar ve ahlak, takım çıkarı) kuruma güveni şekillendirmede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde etik ve etik iklimi üzerine yapılmış araştırmalarda, çalışanların etik algılarının olumlu yönde eğilim gösterdiği ve örgütlerine güven duydukları görülmektedir. Etik iklimi oluşturma ve kuruma güveni sağlama noktasında yöneticilere büyük görev düşmektedir. Çünkü günümüzde örgütlerin sadece hukuksal kurallara bağlı kalmaları iş hayatında yeterli olmayıp bununla birlikte etik kurallar ve sorumluluklar da etkili birer unsur olmuştur. Yani etik kuralların ve davranışların varlığı çalışanlarda

hukuksal güvene ek olarak manevi bir katalizör görevi de üstlenmektedir. Akbaş (2010: 121), imalat sanayi sektöründe yapmış olduğu çalışmada etik iklimin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğine dair bulgulara ulaşmıştır. Bu durumdan yola çıkılarak karizmatik liderlik iletişim becerisine ve etik davranışlara sahip özellikle hoşgörü duygusu yüksek bir yöneticinin olduğu örgüt ortamında çalışanların üstleri ile daha rahat iletişim kurabileceği, yöneticilerine güven duyabileceği ve oluşan etik iklim ortamında daha olumlu davranışlar sergileyebileceği söylenebilir. Ayrıca bu durum çalışanların daha olumlu duygulara sahip olarak örgüte olan bağlılıklarını ve örgütteki ast üst ilişkilerini pozitif yönde de etkileyebilecektir. Gül ve Gökçe (2008: 387-388) çalışmada örgütsel etik sayesinde tüm işletmenin ortak bir dil kullandığını ve örgütsel etiğin oluşmasında en önemli bileşenlerden birinin liderlik olduğunu belirtmektedirler. Liderlerin etkili iletişim kurması (astlarını dinlemesi, empati kurabilmesi vb.) ve etik davranışlar sergilemesi neticesinde tüm çalışanlar etik bir ortama dahil edilebilecektir. Bu bağlamda Erdoğan vd. (2018), Bozkurt ve Torun (2014), Akbaş (2010), De Hoogh ve Den Hartog (2008), Gül ve Gökçe (2008), Brown ve Trevino (2006), Cuomo (2000)'nun yapmış oldukları çalışmalar  $H_j$  hipotezi ve alt hipotezleri olan  $H_{1e}$ ,  $H_{1f}$ ,  $H_{1g}$  ve  $H_{1h}$  hipotezlerini desteklemektedir.

Yapılan analizler sonucunda Kırklareli il ve ilçelerinde bilişim sektöründe yer alan iletişim teknolojileri şirketinde çalışanların liderlerinin karizmatik liderlik iletişim becerisine ve etik davranışlara sahip olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca karizmatik liderlik iletişim becerisinin, etik davranışlara ve karizmatik liderlik iletişim becerisinin alt boyutu olan sözsüz iletişim becerisinin etik davranışların alt boyutlarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların önemli bir kısmı, yöneticilerinin karizmatik liderlik iletişim becerisine ve etik davranışlara sahip olduklarını düşünseler bile bir kısmının bu düşüncelere katılmamasının da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Karizmatik liderlik iletişim becerisine ve etik davranışlara sahip yöneticilerin varlığı; işletmelerde etik iklimin oluşmasına, örgütsel bağlılık ve güvenin artmasına ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olabileceği söylenebilir. İyi bir iletişim becerisi olan ve etik davranışları benimsemiş bir yönetim anlayışı günümüz işletmelerinin ayakta durabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar genellikle işletmelerde etik iklim ortamının nasıl oluştuğunu ve bu ortamın çalışanları ne yönde etkilediğini araştırırken, bu araştırma yöneticilerin karizmatik liderlik iletişim becerilerinin, etik davranışlara etkisi olup olmadığını araştırmaktadır. Böylece yöneticilerin bu özelliklere sahip olmaları ya da olmamalarının işletmeye nasıl yansıtılabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırma ile literatürde yer alan çalışmaların dolaylı açıdan ilişkili olduğu ve birbirini desteklediği görülmektedir.

Sonuç olarak çalışmada, karizmatik liderin iletişim becerisinin güçlü olması etik davranışları olumlu ve yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bir liderin iletişim becerisine sahip olması, liderin aynı zamanda adalet, sorumluluk, dürüstlük ve hoşgörü gibi davranışları ile de ilişkili olmaktadır. Benzer şekilde liderin etik değerlere sahip olması, iyi bir iletişim kurabilmesinde de önem arz etmektedir. Karizmatik liderlik iletişim becerilerine ve etik davranışlara sahip yöneticilerin varlığının işletmelerdeki

önemi göz önüne alındığında, yöneticilerin iletişim becerileri ve etik davranışlarının varlığı veya ilişkilerinin incelenmesi açısından, çalışmanın daha büyük ölçeklerde, farklı il ve ilçelerde yer alan farklı şubelerde de yapılması bilişim sektöründe yer alan firmalara genel anlamda ışık tutabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın farklı sektörlerde yer alan işletmelerde uygulanması da farklı bakış açıları sunabilir.

## Kaynakça

- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 121-137.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J. & Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43-55.
- Arabacı, İ.B., Alanoğlu, M. & Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Arıkan, E., Kılıç, G. & Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Ayan, A. (2016). Karizmatik Liderlik, Liderlik Üzerine Güncel Yazılar. İçinde: Agah Sinan Ünsar (Ed.), *Liderlik Üzerine Güncel Yazılar* (s.157-173). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aykanat, Z. & Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-228.
- Beekun, R. I. (1996). *Islamic Business Ethics*. International Institute of Islamic Thought, Human Development Series 2, Herndon, Virginia, U.S.A.
- Bilişim 500 (2017). *İlk Beşyüz Bilişim Şirketi, Bilişim Pazarının Gelişimi Eğilimler ve Beklentiler*, 31 Temmuz-6 Ağustos. (Erişim: 24/09/2018), <https://bilisimzirvesi.com.tr/documents/Duyurular/b500-dosya.pdf>.
- Bozkurt, Ö. & Torun M. K. (2014). Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Çalışma. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 82-105.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Conger, J. A. & Kanungo, R.N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 439-452.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. & Menon, S.T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Cuomo, K. K. (2000). Speak Truth to Power: Human Rights Defenders who are Changing Our World. New York: Crown Publishing.
- De Hoogh A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Demir, M. (2007). *Resmi ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler ve İlkeler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Çetin, N. G. & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Erdoğan, M., Kırılmaz, H. & Arslanoğlu, A. (2018). Enformel İletişimin Etik İklim Algısı Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(2), 109-118.
- Eroğlu, K. & Yılmaz, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. *Journal of Business Research-Türk*, 7(1), 280-308.
- Gül, C. A. (2014). *İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Etik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığıyla İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Gül, H. & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gül, H. & Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 377-389.
- Hitt, W.D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Columbus OH: Battelle Press.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki Etik Kültürün Yöneticilerin Örgütsel Davranışları Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi (Ankara İli, Mamak İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Töremen, F., Demir, H. & Korkut, A. (2015). Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(2), 27-40.
- Turkalj, Ž & Fosić, I. (2009). Organizational Communication as an Important Factor of Organizational Behaviour. *Interdisciplinary Management Research*, 5, 33-42.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and The Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- Yamane, T., (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.
- Yeşilkaya, M. & Yıldız, T. (2018). Özgeci Davranış Ekseninde Sosyal İnovasyon Eğiliminin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 81-97.

## Ek 1: Etik Davranışlar Ölçeği Kullanım İzni

inayet.aydin@ankara.edu.tr

Alıcı: bana

Betül Hanım merhaba,

Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Anketini araştırmamızda yöntem kısmında belirttik ve bu izin yazısını da çalışmamızın ekine koymak

kaydıyla kullanmanızda bir sakınca yoktur. Çalışmamızda başarılar dilerim.

Prof.Dr. İnci AYDIN  
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi  
Eğitim Yönetimi ABD Öğretim Üyesi

