

# ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: MUHASEBE BÜROLARINDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI \***

**Yrd. Doç. Dr. Osman AKIN \*\***

## ÖZET

Etik liderlik, yöneticilerin yönetim süreçlerini hayata geçirirken etik farkındalığa ve uygulamalara sahip olmaları ve örgüt kültürünü de bu yönde şekillendirmelerini ifade etmektedir. Bu nedenle etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve güçlü etkilemesi beklenir. Bu temel yargı ile 191 muhasebe bürosu çalışanı üzerinde gerçekleştirdiğimiz araştırma sonucunda, muhasebe bürosu çalışanlarının duygusal bağlılıklarının karar vermede etik ve iklimsel etik düzeylerinden; normatif bağlılıklarının yöneticilerinin davranışsal etik ve iletişimsel etik düzeylerinden etkilendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Muhasebecilik Mesleği

## ETHICAL LEADERSHIP AND THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL DEPENDENCE: A RESEARCH ON ACCOUNTING DEPARTMENT EMPLOYEES

### ABSTRACT

Ethical leadership, while implementing directors management processes, implies having ethical awareness and appliances and structuring organization culture on this way. So It is anticipated that ethical leadership impacts organizational commitment strongly and positively. With this basic judgement, as a result of our research which is made out on 191 accounting department employees it is identified that; employees' emotional commitment while making a decision influences from ethical and ethical climate levels, their normative commitment influence from their directors' behavioral ethical and communicative ethical levels.

**Key words:** Ethics, Ethical Leadership, Organizational Commitment, Profession of Accounting

\* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kozdasli@ mehmetakif.edu.tr

\*\* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu, osmanakin@ mehmetakif.edu.tr

## 1. GİRİŞ

**T**ürkiye Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Mali Müşavirler Odaları'nın (TÜRMOB), 2013 yılında yayınlamış olduğu rapora göre, Türkiye'de toplam 89.846 adet serbest muhasebeci ve mali müşavir ile yeminli mali müşavirin 49.237 kişisi kendi muhasebe bürosunu çalıştırmaktadır (TÜRMOB, turm.os). Bu rakamlara bakarak, Türkiye'de muhasebe bürolarında yüz binlerce kişinin çalıştığı söylenebilir. Bu nedenle, araştırma sonucunda, büro sahibi ve yöneticilerine büro çalışanlarının örgüte faydalı davranışlar sergilemesinde etik liderliğin önemine dair yol gösterici bulgular ortaya konulacağı düşünülmektedir.

Diğer taraftan, yönetim bilimi alanında büro çalışanlarına yönelik araştırmalar yoğun olmakla birlikte özel olarak, Muhasebe bürolarında yönetici uygulamalarının büro çalışanlarının davranışlarına etkisi ile ilgili çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmanın, doğrudan muhasebe bürosu çalışanları üzerine bir araştırma olması nedeniyle, literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

Etik ve ahlak kavramları anlam açısından bazı farklılar taşımasına rağmen, sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Yönetim yazınında özellikle "ethics" kavramının daha ağırlıklı kullanıldığı görülmektedir (Özgener, 2004: 6).

Etik; doğru ve yanlış gibi kavramları araştırarak ve yaşantılarımızda doğruyla nasıl temas edebileceğimizi sorgulayan felsefenin bir alt dalı olarak tanımlanabilir. Etik, Yunanca "ethos" ve Latince "mores" kelimelerinden türemiştir. Etik kelimesinin İngilizce kullanımında ise, "morals" ve "ethics" kavramlarına rastlanılmaktadır. Bu kavramlar etik kavramını karşılayacak şekilde sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Etiğin üç ana dalı; "tanımlayıcı ahlak", "ahlak felsefesi" (etik teorisi) ve "uygulamalı etik"tir. Ta-

nımlayıcı ahlak, insanların ve kültürlerin mevcut inançlarını, adet ve geleneklerini, ilkelerini ve uygulamalarını araştırır ve tespite uğraşır. Ahlak felsefesi, iyi-kötü-hoşgörü gibi ahlak kavramlarını anlamaya ve ahlak ilkelerini ve teorilerini doğrulamaya çalışır. Uygulamalı etik ise, evlilik dışı ilişkiler, idam cezası, ötenazi ve sivil itaatsizlik gibi ahlak sorunlarına odaklanır (Pojman ve Fieser, 2009: 2-3).

Günümüzde etik, iş hayatı ile ilgili önemli bir inceleme alanı haline gelmiştir. Yönetimde etik ve etik liderlik konusu bu alanın alt konularından bir tanesidir. Etik liderliğin kavramsallaştırılmasının yanı sıra çalışan performansı, iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi bireysel; örgütsel performans ve verimlilik, huzurlu iş ortamı gibi örgütsel çıktılara olan etkisi de merak uyandıran hususlardandır.

Bu çalışmamızda temel amacımız, muhasebe bürolarında çalışanların yöneticilerinin etik liderlik davranışları neticesinde örgütsel bağlılık açısından nasıl bir yönelime sahip olduklarının tespit edilmesidir. Bu bağlamda öncelikle etik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları incelenerek liderliğin ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran çalışmalara değinilecektir. Daha sonra araştırmamızın sonuçları sunulacaktır.

## 2. ETİK LİDERLİK

İlgili yazın incelendiğinde, "yönetimsel etik", "ahlaklı yönetici", "yönetimsel etik liderlik" ve "ahlaki liderlik" gibi kavramların etik liderlik kavramı ile yakın kavramlar olduğu görülmektedir (Özdaşlı ve Derya, 2010: 68-69). Ancak, etik liderlik kavramı, tüm kavramların anlamlarını içermekle birlikte bunlara ek olarak daha geniş anlamlar da üzerinde taşımaktadır.

Yönetimsel etik, yöneticilerin yönetim sürecini ahlaki ilkelere dayalı olarak gerçekleştirmesini ifade ederken, etik liderlik, buna ek olarak, lide-

rin örgütteki etik unsurları şekillendirmesine de vurgu yapmaktadır (Treviño vd., 2000: 129). Ahlaklı yönetici kavramı ise, ileriye dönük olarak çalışanların davranışlarını etkileme ve değiştirmeye teşebbüs etmekle ilgilidir. Ahlaklı yöneticiler, çalışanlarla iletişim kurarak etik standartları belirginleştirip yayarlar, bilinçli olarak etik davranışlar açısından rol modeli oluştururlar ve ödül ve disiplini kullanarak çalışanları etik davranma bağlamında hesap verebilir hale getirirler. Etik lider, hem güçlü bir karakter sahibi olarak “ahlaklı insan” hem de diğer insanları yönlendirirken etik davranan “ahlaklı yönetici”dir (Brown, 2007: 141).

“Yönetimsel etik liderlik” kavramını ilk defa kullanan yazarlardan biri olan Enderle (1987: 658) kavramı, karmaşık durumlarda sorumluluk sahibi olacak şekilde karar vermek olarak tanımlamıştır. Enderle’ye göre yönetimsel etik liderlik, kişiye özel (insanlar üzerinde etkili olan) ve kurumsal (bir örgüt üzerinde etkili olan) liderlik olmak üzere iki alanı ihtiva eder. Yönetimsel etik liderlik iki temel amaca sahiptir: (1) her yönetim kararının içinde bulunan etik boyutu açığa çıkarmak ve belirgin hale getirmek ve (2) etik ilkeleri açık ve kesin ifade etmek ve gerekçelendirmek (hakklılığını ispatlamak).

Ahlaki liderlik (moral leadership) konusunda çalışmalar yapmış olan Gini (1997: 324-325)’e göre liderler doğası gereği güç sahibi olan insanlardır. Ahlaki liderlik; liderlerin karar verirken, uygulamalarını hayata geçirirken ve diğerlerini etkileme eylemini gerçekleştirirken bu gücü nasıl kullandıklarıyla ilişkilidir.

Mendonca (2001: 268)’e göre, etik liderlik, “etik” ve “liderlik” kavramları ayrı ayrı ele alınarak tanımlanabilir. Liderlik kavramı hem örgütsel görevlerin başarılması için sergilenen rol davranışları hem de değişimi gerçekleştirmek için etkileme demektir. Etik; yasal veya prosedürel olarak doğru değil ahlaki olarak iyi ve

doğru anlamına gelmektedir. O halde etik liderlik, her iki durumda da liderin iyi, doğru ve özverili (kendisinden önce diğerlerini düşünür) şekilde hareket etmesidir.

Ciulla, etik liderliğin sadece karar verme sürecine ilişkin değil tüm liderlik süreçlerinin içinde olan bir olgu olarak düşünmektedir. Bu nedenle etik liderliği, diğerlerinin haysiyetini ve haklarını gözeterek liderlik yapmak olarak tanımlamaktadır (Resick vd., 2006: 346). Yine Ciulla (2006: 60) yapmış olduğu başka bir tanımlamada etik liderliği, “doğru şeyi, doğru yolla ve doğru nedenle yapmak” olarak tanımlamıştır.

İlgili yazın incelendiğinde, etik liderliği farklı boyutlarda açıklayan çalışmalara ulaşılmaktadır. Örneğin Brown vd. (2005) etik liderliği tek bir boyutta açıklarken, Resick vd. (2006: 345) etik liderliği kavramsal boyutlar ve ölçek boyutları olarak iki alanda aşağıdaki tabloda olduğu gibi boyutlandırmışlardır.

**Tablo 1.: Etik Liderlik Boyutları**

Kavramsal Boyutlar	Ölçek Boyutları
Karakter ve Doğruluk	Karakter ve Doğruluk (Güvenirlilik, samimiyet, hakkaniyet ve dürüstlük)
Toplulukçuluk ve İnsan Yönelimlilik	Diğerkâmlık (Cömert, kardeşçe, merhametli ve mütevazı)
Motivasyon, Güçlendirme ve Cesaretlendirme	Müşterek Motivasyon (Konuşkanlık, güven inşa eden, grup yönelimli, güdü oluşturan, takım kuran) Cesaretlendirme (Cesaretlendirici, moral veren)
Etik Farkındalık	-----
Yönetimsel Etik Hesap Verebilirlik	-----

**Kaynak:** Resick vd., 2006: 345.

Çalışmanın araştırma kısmında kullanılan etik liderlik ölçeğinde Yılmaz (2006: 163-164), iletişimsel, davranışsal, karar vermede ve iklimsel etik olmak üzere dört boyut ortaya koymuştur. İletişimsel etik; yöneticinin astların duygu ve düşüncelerini sevgiyi temel alan bir yaklaşımla aktarmasını sağlaması, ifadelerinde çelişme olmamasını, arabozucu iletişim yapmamasını ve yeri geldiğinde hatalarını kabul etmesini içermektedir. Davranışsal etik; yöneticinin astlarını sürekli teşvik etmesi ve yeni fikirlere meydan vermesini ve başarılı adaletli şekilde ödüllendirmesini kapsamaktadır. Karar vermede etik; yöneticinin mantıklı çözümler üretmesini, tartışmalarda yapıcı ve anlayışlı olmasını ve farklı düşüncelere hoşgörüyü yaklaşmasını ifade etmektedir. İklimsel etik ise, herkesin etik kurallara itina gösterdiği bir örgüt iklimi oluşturmasını anlatmaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık konusu, örgütsel davranış ve endüstriyel psikoloji literatüründe popülerlik kazanmış ve dikkatleri üzerine çekmiş olan bir konudur (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Örgütsel bağlılık; “iş görenin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda, kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu” olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 58). Örgütsel bağlılık; “bireyin örgüte olan bağının gücü” ya da “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler” olarak da tanımlanmaktadır (Boylu vd., 2007: 56). Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, bir iş görenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (fazladan rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesidir (Bolat vd., 2008: 77).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlardır. Örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde (duygusal bağlılık, normatif bağlılık veya devam bağlılığı şeklinde) gerçekleşebileceğini ileri sürerek, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan iş görenler, buna ihtiyaç duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 44). Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmeleri, örgütün yararına olağanüstü çaba sarf etmeleri duygusal bağlılıklarının bir göstergesidir (Gürbüz, 2006: 59-60). Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla, işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmelerini ifade etmektedir. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden örgütte kalma zorunluluğu duymasına dayanmaktadır. Normatif bağlılıkta, çalışanlar sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Boylu vd., 2007: 58). Devamlılık bağlılığı ise, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu, “zorunluluk nedeniyle” o örgütte çalışmaya devam etmelerini ifade etmektedir. Buna göre bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

#### 4. ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleme çalışan bir araştırma sonucunda Dale ve Fox (2008: 127-128), liderin girişimciliği ve saygınlığının çalışanları iş stresini azaltarak örgüte olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna varmışlardır. Wu vd. (2006: 446-447) Tayvan'da 331 otel çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Hersey ve Blanchard'ın dört boyutlu liderlik modelini (Söyleyen: yüksek görev-düşük ilişki; Satan: yüksek görev-yüksek ilişki; Katılımcı: düşük görev-yüksek ilişki ve Yetki Devreden: düşük görev-düşük ilişki) ve Porter ve arkadaşlarının üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini (Değer Bağlılığı: örgütsel değer ve amaçlara inanmak; çaba Bağlılığı: aba göstermeye istekli olmak ve yelik Bağlılığı: örgüte ye olma konusunda istekli olmak) kullanmışlardır. Araştırma neticesinde, katılımcı liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını, söyleyen liderliğin ise azalttığını ileri sürmüşlerdir. Lok ve Crowford (2004: 325-326) HonKong ve Avusturalya rneklemine yapmış oldukları bir araştırma neticesinde, iki ülke de yenilikçi ve destekleyici örgütsel kültürler arasında ciddi farklılıklar tespit etmişlerdir. Birleştirilmiş veriler üzerindeki analizlerinde ise, liderlik tarzının örgüte bağlılığı etkilediğini keşfetmişlerdir.

Alqudah (2011) dönüşümcü, işlemci ve serbestiyeti liderlik tarzlarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerine etkisini araştırmıştır. Dönüşümsel liderliğin, duygusal bağlılık üzerinde güçlü pozitif, normatif bağlılık üzerinde zayıf pozitif ve devam bağlılığı üzerinde zayıf pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. İşlemsel liderliğin, duygusal bağlılık üzerinde zayıf pozitif, normatif bağlılık üzerinde güçlü pozitif ve devam bağlılığı üzerinde güçlü pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Ser-

bestiyeti liderliğin ise, duygusal bağlılık üzerinde güçlü negatif, normatif bağlılık üzerinde güçlü negatif ve devam bağlılığı üzerinde zayıf negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Hunt ve arkadaşları, profesyonel pazarlamacı, pazarlama bölümü yöneticisi, pazarlama alanında araştırmalar yapan araştırmacı ve danışmanlık firması yöneticilerinden oluşan 1200 kişi üzerinde örgütsel etik değerlerin örgüte bağlılık üzerinde etkisini araştırmışlardır. Örgütsel etik değerleri örgüt kültürünün bir unsuru olarak gören yazarlar, etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişkinin varlığını keşfetmişlerdir (Hunt vd., 1989: 87-88). Carlson (2005) yapmış olduğu bir araştırma sonucunda, etik liderliğin boyutlarından biri olarak kabul edilen etik iklimin örgüte olan bağlılığı artırdığını ileri sürmüştür. Benzer şekilde, Zehir vd. (2010: 56-57) karizmatik liderlik ve etik iklimin işe ve örgüte bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. 626 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, etik iklimin hem devam bağlılığı hem de pozitif bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

256 hemşire üzerinde etik liderliğin algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini araştıran Lee (2010: 424-425), etik liderliğin algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Lee, hemşire yöneticilerinin etik davranışları neticesinde, hemşirelerin hastaneye olan bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Uğurlu ve üstün (2011: 445-446), 954 ğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırma neticesinde, etik liderliğin iklimsel etik boyutunun örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adalete etki ederek öğretmenlerin örgüte karşı bağlılıklarını artırdığı görülmüştür.

## 5. ARAŞTIRMA

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, muhasebe bürolarında çalışanların bürolarına bağlılıklarında etik liderliğin katkısını incelemektir. Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda etik liderlik ile ilgili çalışmaların son yıllarda Türkiye’de ve dünyada artmaya başladığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yıllara dayanan uzun bir yazın geçmişi olmakla birlikte muhasebe alanında bu kavramın algısına yönelik gerçekleştirilen çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle etik liderlik ve örgütsel bağlılık algılamalarının incelenmesi bundan sonra bu konularda gerçekleştirilecek araştırmalara veri sağlayacak ve yazına katkıda bulunacaktır.

### 5.2. Anket Formu ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda 2 ölçek kullanılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği, dört boyutu ile alınmış olup, 1-6. sorular iletişimsel etik boyutunu, 7-12. sorular davranışsal etik boyutunu, 13-18. sorular iklimsel etik boyutunu, 18-24. sorular karar vermede etik boyutunu ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır.

Anket formunda kullanılan ikinci ölçek yani örgütsel bağlılık ölçeği ise, 1-6. sorular duygusal, 7-12. normatif ve 13-17. sorular devam bağlılığı boyutunu ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmıştır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Örneğin, “iş yerime gönülden yani severek bağlıyım” ifadesinin yanıtı için “1-Hiçbir zaman”, “2-Çok Nadiren”, “3-Ara Sıra”, “4-Sıklıkla”, “5-Her Zaman” gibi beş seçenek bulunmaktadır. Buna ilaveten, öğrencilerin demografik yapısını incelemek amacıyla 8 soru sorulmuştur. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak

“SPSS for Windows 15.0 sürümü” ile analiz edilmiştir.

### 5.3. Veri Hazırlama

Araştırma neticesinde elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programına yüklendikten sonra ilk iş olarak veri dosyasını hazırlamak için; kayıp veri, uç değer, normallik, homojenlik test edilmiştir.

**Kayıp veri:** Her bir ankette cevabı boş bırakılan maddelerin toplam maddelere oranı %15 ve yukarısı olup olmadığına bakılmış. Böyle bir anket olmadığı için kayıp veriye atama işlemi yapılmamıştır.

**Uç Değer:** “Z” ve “T” puanları + 3 ve – 3 üzerinde olan 10 adet anket analiz dışı bırakılmıştır. Toplamda 191 anketlik veri analize alınmıştır.

**Normallik:** N-Par Testi sonuçlarına bakılmış etik liderlik ölçeği (sig. (2 tailed) = 0,001); örgüte bağlılık ölçeği (sig. (2 tailed) = 0,002) açısından normal dağılım çıkmamıştır. Bu nedenle normalleştirmek için verilerin Logaritması alınmıştır.

**Homojenlik :** Yapılan “homogeneity test” sonucunda sig. değeri 0.05’ten büyük çıktığı için verilerin homojen olduğuna karar verilmiştir.

### 5.4. Demografik Bulgular

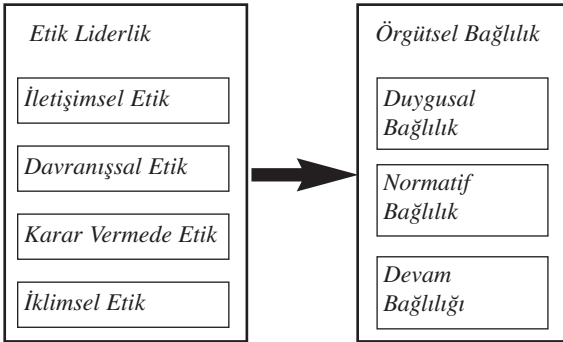
Araştırmaya katılan muhasebe çalışanlarının %59,7’si kadın, %40,3’ü erkektir. Çalışanların %19,9 Burdur, %27,7’si Bucak, %51,8’i de Antalya’da bulunmaktadır. Aynı iş yerinde çalışma süreleri incelendiğinde %70,2’si 1-5 yıl arası, %21,5’i, 5-10 yıl arası, %7,3’ü de 11 yıl ve üzerinde aynı iş yerinde çalıştıkları görülmektedir. Çalışanları arasında stajyer ve sürekli çalışanları bulunmakta olup %16,8 stajyer, %83,2’si sürekli çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri ile ilgili soruda %1 ortaokul, %23,6

lise, %34 ön lisans, %41,4 lisans mezunları bulunduğu saptanmıştır.

### 5.5. Araştırma Modeli, Hipotezler ve Faktör Yapısının Oluşumu

Daha önce Türkiye'deki örneklemeler üzerinde uygulanmış ve geçerliliği-güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçekler kullanılarak Faktör Analizi yapılmadan SPSS 15 programı yardımı ile maddeler faktörler altında toplanmış ve ortalamaları alınmıştır. Bu bağlamda; Yılmaz (2006: 163-164)'nın oluşturmuş olduğu Etik Liderlik Ölçeğinden alınan sorular üzerinden yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler 4 boyutta (iletişimsel, davranışsal, karar vermede ve iklimsel etik) toplanmıştır.

#### Araştırma Modeli ve Hipotezler



Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş, 1989: 310). Bu model kapsamında temel hipotezlerimiz şunlardır:

H1: İletişimsel Etik ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H2: İletişimsel Etik ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H3: İletişimsel Etik ile Devam Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H4: Davranışsal Etik ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H5: Davranışsal Etik ile Normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H6: Davranışsal Etik ile Devam Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H7: Karar Vermede Etik ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H8: Karar Vermede ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H9: Karar Vermede Etik ile Devam Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H10: İklimsel Etik ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H11: İklimsel Etik ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H12: İklimsel Etik ile Devam Bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden alınan sorular üzerinden yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler 3 boyutta (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) toplanmıştır.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları**

Ölçek Maddeleri	Boyut
İş yerime gönülden yani severek bağlıyım.	Duygusal Bağlılık
İşyerinin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	
Dışarıda iş yerimle ilgili hep övgü ile bahsederim.	
İş yerime sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.	
İş yerimi her zaman kendi ailem gibi hissederim.	
Çalışanların iş yerine her zaman sadık olması gerektiğine inanıyorum.	Normatif Bağlılık
Çok sık işyeri değiştirmek kişinin kariyerine zarar verir.	
İnsanların iş yerlerine karşı çok şey borçlu olduklarına inanıyorum.	
Aynı iş yerinde ömür boyu kalmam bana mantıklı gelmiyor.	
Çok kötü olaylar yaşamadığım sürece iş yerimden ayrılmayı düşünmem.	
Çalışanların iş yerine her zaman sadık olması gerektiğine inanıyorum.	Devam Bağlılığı
Bu günlerde insanların çok sık işyeri değiştirdiğine inanıyorum.	
İstesem bile işyerimden ayrılmak benim için çok zordur.	
İşyerinden ayrılırsam hayatım fazlası ile alt-üst olur.	
İşyerinde kalma sebeplerimden biri uygun alternatiflerin olmamasıdır.	
Daha çok ilerideki kariyerimi düşünerek bu iş yerindeyim.	Devam Bağlılığı
Bu günlerde insanların çok sık işyeri değiştirdiğine inanıyorum.	

Etik Liderlik Ölçeğinden alınan sorular üzerinden yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler 4 boyutta (iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik) toplanmıştır.

Oluşan iki ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Örgütsel Bağlılık Ölçeği için elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla; ,755, ,672 ve ,743'dur. Etik Liderlik Ölçeği için elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,652; ,673; ,664 ve ,689'dur. Ölçeklerin sosyal bilimler alanında güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3: Etik Liderlik Ölçeği Boyutlar**

Ölçek Maddeleri	Boyut
Kendi düşüncelerini baskı yapmadan çalışanlarına aktarır.	İletişimsel Etik
Davranışları ile ifadeleri çoğu zaman çelişir.	
Hatalı konuştuğunda hatasını kabul eder.	
Tartışmalarda yapıcı ve anlayışlı davranır.	
İfadeleri her zaman gerçeğe yakındır.	
Çalışanları konuşurken sonuna kadar dinler.	Davranışsal Etik
Sorumluluk duygusuna sahiptir ve sorumluluk duygusunu çalışanlarına aktarır.	
Çalışanlar arasında arabozucu davranışlar sergiler.	
Bencil davranışlar sergiler.	
Toplum tarafından kötü kabul edilen alışkanlıkları vardır.	
Verdiği sözleri her zaman yerine getirir.	Karar Vermede Etik
Çalışanlarına karşı her zaman saygılı ve hoşgörülü davranır.	
Sorunlar karşısında mantıklı çözümler üretir.	
Zor koşullarda cesaretli kararlar alabilir.	
Karar vermeden önce çalışanlar ile görüş alışverişi yapar.	
Çalışanları korumak içi yeri geldiğinde yanlış beyan verebilir.	Karar Vermede Etik
Çalışanlar arası sorunlarda her iki tarafı da dikkatle dinler.	
Karar verirken ahlaklı olmaya gayret eder.	



Çalışanların başarılarını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	<b>İklimsel Etik</b>
Çalışanların işle ilgili yeni fikirler ortaya koymasını destekler.	
İş yerinde ayrımcılığa müsaade etmez.	
İş yerinde adaletli bir ücretlendirme gerçekleştirmektedir.	
Çalışanların iş ve sosyal güvencesine dikkat etmez.	
İş yerinde ahlaksız davranışlara müsaade etmez.	

### 5.6. İlişki Analizlerinin Bulguları

Korelasyon analizi sonucunda beklediğimiz doğrultuda sonuçlar elde edilmiştir. Bulguları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4: Korelasyon Analizi Özet Tablosu**

Örgütsel Bağlılık Boyutları Etik Liderlik Boyutları		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
İletişimsel Etik	Pearson Anlamlılık	,382** ,000	,299** ,000	,148* ,001
Davranışsal Etik	Pearson Anlamlılık	,348** ,000	,293** ,000	,152* ,042
Karar Vermede Etik	Pearson Anlamlılık	,515** ,000	,222** ,000	,153* ,035
İklimsel Etik	Pearson Anlamlılık	,379** ,000	,247** ,001	,157* ,031

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

İletişimsel etik; duygusal bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=382$ ,  $p<0,001$ ); normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=299$ ,  $p<0,001$ ) bir ilişki içerisindedir.

Davranışsal etik; duygusal bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=348$ ,  $p<0,000$ ); normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=293$ ,  $p<0,001$ ) bir ilişki içerisindedir.

Karar vermede etik; duygusal bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=515$ ,  $p<0,000$ ); normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=247$ ,  $p<0,001$ ) bir ilişki içerisindedir.

İklimsel etik; duygusal bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=379$ ,  $p<0,001$ ); normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı ( $r=222$ ,  $p<0,001$ ) bir ilişki içerisindedir.

Tüm etik liderlik boyutlarının devam bağlılığı ile pozitif yönde ama zayıf bir ilişkisi tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda belirlenen boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Etik liderlik boyutlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları tablo 3'te ve tablo 4'te özet olarak verilmektedir.

**Tablo 5: Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Özet Tablosu**

MODEL	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anl.
1	İletişimsel Etik	Duygusal Bağlılık	,287	,050	,558
	Davranışsal Etik			,030	,716
	Karar Vermede Etik			,396	,000
	İklimsel Etik			,141	,061

ANOVA Testi;  $F=18,759$ ;  $p<0,000$

1. Regresyon modelindeki R kare determinasyon katsayısı değerine göre, muhasebe bürolarında çalışanların Duygusal Bağlılığındaki değişkenliğin %28,7'i dört bağımsız değişken tarafın-

dan açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri ,000 düzeyinde ( $p<0,01$ ) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Pozitif Beta değerleri, karar vermede etik ve iklimsel etik bağımsız değişkenlerinin, duygusal bağlılık bağımlı değişkenini yüksek düzeyde olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

Buna göre, çalışanların duygusal bağlılıkları sırasıyla en çok karar vermede etikten daha sonra da iklimsel etikten etkilenmektedir. Yöneticilerin karar vermede etik ve iletişimsel etik düzeylerindeki bir birim artış çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla, duygusal bağlılıklarında sırasıyla ortalama, ,396 birimlik ve ,141 birimlik artış sağlamaktadır.

Anlamlılık düzeylerine bakıldığında İletişimsel etik ve davranışsal etik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı görünmemekle birlikte, düşük ,050 birimlik ve ,030 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

**Tablo 6: Normatif Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Özet Tablosu**

MODEL	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anl.
2	İletişimsel Etik	Normatif Bağlılık	,114	,162	,093
	Davranışsal Etik			,157	,086
	Karar Vermede Etik			,056	,755
	İklimsel Etik			,030	,503
ANOVA Testi; F=5,991; $p<0,000$					

2. Regresyon modelindeki R kare determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların Normatif Bağlılığındaki değişkenliğin %11,4'ü dört bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri ,000 düzeyinde ( $p<0,01$ ) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Pozitif Beta değerleri, davranışsal etik ve iletişimsel etik bağımsız değişkenlerinin, normatif bağlılık bağımlı değişkenini yüksek düzeyde olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

Anlamlılık düzeylerine bakıldığında ilişkisel etik ve karar vermede etik ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı görünmemekle birlikte, düşük, 056 birimlik ve ,030 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Bu nedenle, Regresyon analizi bulgularına göre, H2, H5, H7 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma kapsamındaki muhasebe bürosu çalışanlarının duygusal bağlılıkları, yöneticilerinin karar vermede etik ve iklimsel etik düzeylerinden etkilenirken; normatif bağlılıkları ise, yöneticilerin davranışsal etik ve iletişimsel etik düzeylerinden etkilenmektedir.

### 5.7. Tutum Farklılığı Analizlerinin Bulguları

Cinsiyet açısından muhasebe bürosu çalışanları arasında bir tutum farklılığının olup olmadığı Bağımsız Örneklem t testi<sup>3</sup> ile analiz edilmiştir. Bayanlar ve baylar arasında normatif bağlılık açısından ( $\alpha=0,05$  iken, çift yönlü  $t \leq 0,035$ ) tutum farklılığı görülmüştür. Bayanların ve bayların normatif bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında (bayanlar 4,093; baylar 3,919) bayanların normatif bağlılığa daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür.

Çalışma türü açısından tutum farklılığına Bağımlı

3 Tutum farklılıklarını ölçerken, Bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Çünkü, anket verilerimiz interval (aralık) ölçekle elde edilmiştir.

sız Örneklem t testi ile bakıldığında, stajyer ve kadrolu çalışanlar arasında ( $\alpha=0,05$  iken, çift yönlü  $r \leq 0,027$ ) tutum farklılığı görülmüştür. Stajyer ve kadrolu çalışanlara duygusal bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında (stajyerler 4,033; kadrolular 4,566), kadroluların duygusal bağlılık eğilimine daha fazla sahip oldukları görülmüştür.

Yaş grupları arasında örgütsel bağlılıkla ilgili bir tutum farklılığının olup olmadığı One Way Anova testi vasıtasıyla incelenmiştir. Bunun sonucunda 18-25, 26-36 ve 37 yaş ve üzeri arasında bir tutum farklılığı görülmemiştir.

Toplam çalışma yılı ve aynı iş yerinde çalışma yılı (1-5 yıl; 6-10 yıl ve 11 yıl ve fazlası) ile ilgili gruplar arasında örgütsel bağlılıkla ilgili bir tutum farklılığının olup olmadığı One Way Anova testi vasıtasıyla incelenmiştir. Bunun sonucunda gruplar arasında bir tutum farklılığı görülmemiştir.

Eğitim düzeyleri (ortaokul, lise, önlisans ve lisans mezunları) arasında örgütsel bağlılıkla ilgili bir tutum farklılığının olup olmadığı One Way Anova testi vasıtasıyla incelenmiştir. Anova testi sonucu gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

## 6. SONUÇ

Muhasebe bürosu çalışanlarının örgütsel bağlılık ve etik liderlik boyutlarına verdikleri cevapların ortalamaları her iki durum açısından ayrı ayrı yorumlanacak olunursa;

**Tablo 7: Ölçeklerin Aldığı Ortalamalar**

Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	St. Sapma
Duygusal B.	191	2,00	5,00	4,5759	,92841
Devam B.	191	1,60	5,00	3,4911	,74004
Normatif B.	191	2,20	5,00	4,0230	,56073
İletişimsel E.	191	2,17	5,00	4,2251	,67033
Davranışsal E.	191	3,00	5,00	4,4389	,57866
İklimsel E.	191	1,83	5,00	4,0969	,67087
Karar Vermede E.	191	2,50	5,00	4,3604	,59210
Geçerli N	191				

İklimsel Etik (4,0969) en düşük ortalamaya Karar Vermede Etik (4,3604) en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durumda ankete katılanlar muhasebe meslek mensuplarının karar verme noktasında çalışanlarına fırsat verdiğini, onların düşüncelerine ilgi gösterdiğini ve onlara güvendiğini düşünmektedir. Ancak personelin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlanmasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, personelin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmenin göstergesi olan İklimsel Etik ortalaması düşük çıkmıştır.

Bu iki durumun nedeni ise meslek mensupları muhasebe bürosu çalışanlarına meslek öğretiminde gerekli insiyatif öğrenme düzeyi ile orantılı olarak vermektedir. Fakat mesleğin rekabet

ortamının çok olması ve meslek mensuplarının mesleğe karşı hala yeterli düzeyde olmaması gibi nedenlerden dolayı iklimsel etik ortalaması düşük çıkmış olabilir.

Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında Duygusal bağlılığın yüksek (4,5759), devam bağlılığın ise düşük (3,4911) çıktığı görülmektedir. Duygusal bağlılığın yüksek çıkmasının nedenleri, çalışanların aynı iş yerinde uzun süre çalışıyor olması ve meslek mensuplarının belirli bir süre sonunda iş ile ilgili tüm inisiyatifini çalışanlara bırakarak iş yerini kendilerine aitmiş gibi düşünmelerini sağlamaları olabilir.

Muhasebe mesleğinde muhasebe bürosu çalışanlarının devam bağlılık ortalamalarının düşük çıkmasına rağmen stajyerlerin devam bağlılıklarının yüksek olması da beklenen bir sonuçtur. Çünkü, 3568 sayılı kanun gereği zorunlu staj şartının bulunması nedeniyle gerek ön lisans gerekse lisans mezunu kişiler staj süreleri boyunca aynı iş yerinde bulunmaları gerekmektedir.

Muhasebe bürolarının sahiplerinin etik liderlik davranışlarının o büroda çalışanları özellikle

duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda meslek mensuplarının örgütle bağlılıklarının artırılmasında büro sahiplerine büyük sorumluluklar düşmektedir.

Her meslekte olduğu gibi muhasebecilik mesleğinde de profesyonellik tanımlaması o mesleğe ait etik ilkelerin varlığı ve hayata geçirilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla bu ilkelere riayet eden bir iş yaşamı, meslek mensuplarının sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Muhasebe mesleğinde haksız rekabet, güvenilirlik ve gizlilik gibi konularda yer alan boşluklar her ne kadar yapılan bazı düzenlemeler ile bertaraf edilmeye çalışılsa da etik noktasında insan faktörünün önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle muhasebe meslek mensuplarının çalışanlarını, mesleki ahlak olgusunu geliştirici tutum ve davranışlarına yönlendirecek iyi bir rol modeli olmaları gerekmektedir. Böylece, etik ilkelere bağlı hareket etme alışkanlığı ileride muhasebecilik mesleğini icra etmek isteyen kişilere mesleğin ilk adımı kazandırılmış olacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Alqudah, Taymour G., Leadership Style and Organizational Commitment, **Unpublished master thesis**, Advisor: Hassan Sadiq, Open University Malaysia, 2011, 108 pages.
- Bolat, Oya İ. ve Bolat, Tamer, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlık İlişkisi", **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(19), 2008, 75-94.
- Boylu, Yasin, Elbeyi, Pelit ve Güçer, Evren, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt 44, Sayı 511, 2007, 55-74.
- Brown, Michael E., "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", **Organizational Dynamics**, Vol. 36, No. 2, 2007, 140-155.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 2005, 117-134.
- Carlson, Stephen C., Ethical Leadership: Influences of Ethical Climate, Perceived Organizational Support and Perceived Leader Integrity, **Unpublished doctorate thesis**, Advisor: Frank Cavico, Nova Southeastern University, 2005, 184 pages.
- Ciulla, Joanne B., "Ethics and Effectiveness: the Fabric of Leadership", **World Ethics Form Conference Proceedings**, 2006, 57-72.
- Dale, Kathleen ve Fox, Marilyn, "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress", **Journal of Managerial Issues**, Vol. XX, Number 1, Spring 2008, 109-130.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, 2007, 37-61.
- Enderle, Georges, "Some Perspectives of Managerial and Ethical Leadership", **Journal of Business Ethics**, 6, 1987, 657-663.
- Gini, Al, "Moral Leadership: An Overview", **Journal of Business Ethics**, 16, 1997, 323-330.
- Gürbüz, Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(1), 2006, 48-75.
- Hunt, Shelby D., Wood, Van R. Ve Chonko, Lawrence B., "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 53, July 1989, 79-90.
- Kurtuluş, Kemal, **İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi (Yöntemleri)**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989.
- Lee, KH., "Effects of Ethical Leadership on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of Nurses in a Hospital: Mediating Role of Perceived Organizational Support", **Journal of Korean Acad Nurs Administration**, 16(4), 2010 Dec., 419-427.
- Lok, Peter ve Crawford, John, "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison", **Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 4, 2004, 321-328.

- Mathieu, John E., ve Zajac, Dennis M., “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment,” **Psychological Bulletin**, 108 (2), 1990, 171-194.
- Mendonca, Manuel, “Preparing for Ethical Leadership in Organizations”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18 (4), 2001, 266-276.
- Özdaşlı, Kürşat ve Derya, Seher, “Yönetim ve Etik”, **İşletme Etiği**, Ed.: Zeyyat Sabuncuoğlu, Beta Yayınları, 2010, 67-84.
- Özgener, Şevki, **İş Ahlakının Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Pojman, Louis P. ve Fieser, James, **Ethics (Discovering Right and Wrong)**, Cengage Learning, Wadsworth, 2009.
- Resick, Christian J., Hanges, Paul J., Dickson Marcus W. and Mitchelson ve Jacqueline K., “A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership”, **Journal of Business Ethics**, 63, Springer, 2006, 345-359.
- Sabuncuoğlu, Ebru T. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2), 2007, 613-628.
- Treviño, Linda K., Hartman, L. P. ve Brown, M., “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, **California Management Review**, 42(4), 2000, 128–142.
- TÜRMOB, Meslek Mensupları Dağılım Tablosu (SM ve SMMM), <http://www.turmob.org.tr/turmobWeb/Attachment.aspx?param=jGL4YtEdKTuiNV89EZbVAIkgN/QmgLwJyD9P7yCC7msWndBjRctUbKgTlb44HxeOojeUoNV0fPjJNsGFle4/Ww==>, erişim tarihi (27.02.2013).
- Uğurlu, Celal T. ve Üstüner, Mehmet, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, **Hacattepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 41, 2011, 434-448.
- Wu, Tain-Fung, Tsai, Mei-Hui, Fey, Yeh-Hsun ve Wu, Robert T. Y., “A Study of Relationship between Manager’s Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan’s International Tourist Hotels”, **Asian Journal of Management and Humanity Sciences**, Vol. 1, No. 3, 2006, 434-452.
- Yılmaz, Ercan, Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Danışman: Emin Karip ve Vicdan Altınok, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya, 2006.
- Zehir, Cemal, Erdoğan, Ebru ve Başar, Doğan, “The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Global Strategic Management**, 10, 2010, 49-59.