

VAROLUŞÇULUĞUN DEĞER MERKEZLİ LİDERLİĞE ETKİSİNDE ETİK İKLİMİN ROLÜ*

Fatih YÜZBAŞ** & Nüket SARACEL*** & Özlem TAŞSEVEN****

Öz

Bu çalışmada varoluşçuluk, değer merkezli liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma modelinde varoluşçuluk bağımsız değişken, değer merkezli liderlik bağımlı değişken, etik iklim ise aracı değişken olarak kullanılmıştır. Model varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik alt boyutlarından değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik üzerine etkisinde etik iklimin aracı rolü üzerine kurgulanmıştır. İstanbul merkezli 313 halka açık şirkette çalışan 420 yönetici ile anket çalışması sonucunda elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli yardımı ile değerlendirilerek kurgulanan model test edilmiştir. Araştırma sonucu varoluşçuluk ile değer merkezli liderlik arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik ile etik iklim üzerindeki etkilerinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolüne ilişkin olarak da özgürlüğün değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik üzerinde doğrudan, etik iklim aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, etik iklimin özgürlük ile değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etmekte olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Varoluşçuluk, Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim, Yapısal Eşitlik Modeli.

* Bu çalışmaya Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Fatih Yüzbaş tarafından hazırlanan “Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderliğe Etkisinde Etik İklimin Aracı Rolü” konulu doktora tezinin araştırması temel oluşturmuştur.

** Dr., Doğu Üniversitesi İşletme Doktora Programı mezunu, fatihyuzbas@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9926-3086>.

*** Prof. Dr., Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, nsaracel@dogus.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7156-8088>.

**** Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İktisat Fakültesi, Ekonometri Bölümü, ozlem.tasseven@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3759-5074>.

THE ROLE OF ETHICAL CLIMATE IN THE IMPACT OF EXISTENTIALISM ON VALUES-CENTERED LEADERSHIP

Abstract

In this study, it was aimed to determine the relationships between existentialism, value-centred leadership and ethical climate. In the research model, existentialism was used as an independent variable, value-centred leadership as a dependent variable and ethical climate as a mediating variable. The model is based on the mediating role of ethical climate in the effect of the freedom sub-dimension of existentialism on value-centred leadership sub-dimensions of value-oriented principledness and visionariness. The data obtained as a result of the questionnaire survey with 420 managers working in 313 publicly traded companies based in Istanbul were evaluated using Structural Equation Modeling and the constructed model was tested. As a result of the research, it was found that there is a positive and significant relationship between existentialism and value-centred leadership. The effects of the freedom sub-dimension of existentialism on value-oriented principledness, visionariness and ethical climate were found to be positive and statistically significant. Regarding the mediating role of ethical climate in the relationship between the freedom sub-dimension of existentialism and value-centred leadership, it was found that freedom had both a direct and an indirect effect—through ethical climate—on value-oriented principledness and visionariness. In addition, it was determined that ethical climate partially mediates the relationship between freedom and value-oriented principledness and visionariness

Keywords: Existentialism, Value-Centered Leadership, Ethical Climate, Structural Equation Modeling.

Giriş

Liderlik, kurum ve kuruluşların yönetiminde başat unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler kendileri başarılı olurken, yönettikleri örgütlerin başarıya ulaşmasında da önemli rol oynamaktadır. İnsanın var olmak ve kendisini geliştirmek için sürekli çaba göstermesi ile tamamlayabileceği varoluşsal mücadelenin liderlerin gelişimini ve kişisel değerlerinin şekillenmesini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Kierkegaard, Sartre ve Heidegger gibi klasik varoluşçu filozoflar eserleri ile liderlik literatürüne, özgünlük, özgürlük, anlam arayışı ve sorumluluk gibi temel kavramları kazandırmışlardır (Basnet vd., 2024, s. 49). Sözgelimi, Heidegger’in “Dasein” (orada olmak) kavramı, liderin hem kendi varoluşunu hem de başkalarınınkini anlaması açısından önemlidir (Heidegger, 2020, s. 108). Diğer bir varoluşçu Sartre ise, “Bir Liderin Çocukluğu Hikayesi”nde, liderin kalıtım, koşullar veya koşullandırma nedeniyle değil, kendi seçimleriyle ortaya çıktığını ifade etmektedir (Ashman, 2007, s. 15). İnsanın seçimlerinde özgür olduğunu belirten Sartre, bu nedenle faaliyetlerinden de sorumlu olması gerektiği üzerine vurgu yapmaktadır (Çelebi, 2014, s. 67). Guillén vd. (2015)’nin çalışmasında liderlerin etik ve manevi yönelimlerinin,

varoluşsal bir çerçeveden anlam arayışıyla kesişmesi ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan, Langle vd. (2006) ise, varoluşçu psikolojinin temel güdülerinden liderlik bağlamında anlam arayışının önemini vurgulamaktadır. Basnet vd. (2024), varoluşçu filozofların fikirlerini analiz ederek, liderin belirsizlik içinde otantik seçimler yaparak izleyicilerine anlam yaratmada nasıl rehberlik edebileceğini ortaya koymuşlardır. Vedula (2025), “varoluşçu lider haline gelmek” konulu çalışmasında, liderlere iş ortamlarında varoluşsal kaygılarla başa çıkmaları için kullanabilecekleri araç ve uygulamalar sunmakta ve liderlerin içsel motivasyonlarını keşfetmeleri ve ekip içinde anlam yaratmaları için yol göstermektedir. Klasik varoluşçu filozofların fikirleri, çağdaş liderlik teorilerine entegre edildiğinde varoluşçu liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram, liderin hem kendi varoluşlarının farkında olmasını hem de izleyicilerinin otantik yaşam ve çalışma anlamlarını desteklemesini içermektedir. Bu liderlik, bireyin özgünlüğünü, içsel değerlerini ve anlam arayışını temel alan bir liderlik anlayışıdır. Buna ilişkin süreç, otantik benlikle yüzleşmek, etik kararlar almak ve bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak üzerine kurulmuştur.

Liderlik, çağın getirdiği koşullara göre şekillenirken bu konudaki literatüre eklenen diğer bir kavram da değer merkezli liderlik kavramıdır (Çiçek, 2016, ss. 53-62). Bu liderlik türünde liderin kendi kişisel değerlerinin yanı sıra kurumsal ve mesleki değerlere uygun davranarak çalışanları etkileme özelliği ön plandadır. Değer merkezli liderlik, dünyanın şu anda karşı karşıya olduğu etnik kökenden kaynaklanan, kapitalizm ve benmerkezcilik gibi zorluklara cevap verebilecek bir liderlik türüdür (Mulinge, 2023, s. 18). Winson (2002, s. 8), liderliğin diğer daha küçük değerlerin temelini oluşturan kapsayıcı sevgi değeriyle başladığı görüşünü ifade etmekte ve gerçek bir lideri tanımlayan itici gücün sevgi olduğunu vurgulamaktadır. Mulinge (2023, s. 3), günümüz liderlerinin takipçilerinin insani ve ruhani yönlerini dikkate almaları gerektiğini ileri sürmektedir. Ona göre, ekonomik, sosyal ve kültürel zorluklarla mücadele edilen dünyada örnek olacak liderler, takipçilerine tam olarak değer verdiklerini kanıtlayan stratejiler uygulayacaklardır. Bunlar dünyayı dönüştürmeye yardımcı olacak liderlerdir. Taylor, değerler merkezli liderliği, “kişisel kazanç odaklı olmadan, tedarikçilere, ortaklara, müşterilere ve kuruma değer getiren bir liderlik felsefesi” şeklinde tanımlamaktadır (Çiçek ve Deniz, s. 152). Alzureikat (2024, s. 95) ‘ın değer merkezli liderlik tanımı ise; liderlerin ekip ve birey performansını belirli hedefler yerine örgütün değerleri temelinde yönetmeleri şeklindedir.

Varoluşçuluk ile değer merkezli liderlik özellikleri arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık etkisini ele alan bu çalışma ile, varoluşçuluk ve liderlik ilişkisini inceleyen literatüre yeni bir perspektif kazandırılması amaçlanmıştır.

Çalışmada önce araştırmada kullanılan varoluşçuluk, değer merkezli liderlik ve etik iklim değişkenlerini birlikte ele alan araştırmaların kapsam ve sonuçları verilmeye çalışılmıştır. Daha sonra araştırmanın modeli, hipotezleri,

evren ve örneklem bilgileri, Yapısal Eşitlik Modeli analizleri ile elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde araştırmada kullanılan varoluşçuluk, değer merkezli liderlik ve etik iklim değişkenlerinin üçünün bir arada bulunduğu bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Değişkenlerden birinin ya da ikisinin bir arada ele alındığı bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Varoluşçuluğu değişkenlerden birisi olarak ele alan çalışmalara bakıldığında; Agarwal ve Malloy (2000) tarafından yapılan ve etik karar vermede varoluşçuluğun rolünün ele alındığı çalışmada, geleneksel deontolojik ve teleolojik yaklaşımların yanı sıra varoluşçuluğun da etik karar verme sürecine dahil edilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Yazarlar, Kierkegaard'ın (1962) geleneksel yaklaşımlarının liderin karar verirken seçim yapmasında objektif ve insanlık gerçeğinden uzak olması düşüncesi ile Jasper'ın (1975) gerçek ve özgün karar vermenin liderin öznel kimliğini kabul ederek gerçekleştirebileceği düşüncesine atıf yapmaktadırlar. Varoluşçu düşüncenin etik iş kararlarına katkı sağladığını ve bireyin etik değerlerini ve sorumluluklarını güçlendirdiğini saptayarak, varoluşçu yaklaşımın, iş dünyasında ahlaki bilinç ve farkındalık oluşturmak için kullanılabilecek bir araç olduğunu vurgulamışlardır. Karar vericilerin kapsamlı bir etik seçim yapmasında varoluşçu düşüncenin önem taşıdığı, seçim yapılırken teleolojik olarak istenen hedeflere ulaşmayı, deontolojik olarak adil politikalara ve ilkelere uymayı ve varoluşçu düşünce ile bireyin özgün karar alarak tüm insanlığa karşı hesap verebilir hale geleceği sonucuna ulaşmışlardır. Her üç kriteri de karşılayan kararın etkinlik, kişisel bağlılık ve hesap verebilirliği temsil edeceği ifade edilmiştir.

Liderlik ve varoluşçuluk ilişkisini ele alan Gibbs (2010), varoluşçuluğun liderlikle ilişkisinin yeni olmadığını, rasyonalist yaklaşımlara yeni bakış açıları kazandırma ve yararlı bir eleştiri sunma yeteneği getirdiğini ileri sürmektedir. Ayrıca liderliğin diğer insanları etkilemesiyle ilişkili olması dolayısıyla insan varoluşu ile liderlik arasında güçlü bir bağlantı bulunduğunu ve varoluşçu düşüncenin lidere önce bir insan olduğunu hatırlattığını ifade etmektedir. Varoluşçu liderliğin, Sartre'nin deyişiyle diğer sosyal yapı unsurlarını ortadan kaldırarak, sadece bireyin değerli olduğunu düşündüğü şeyleri örgütsel yapıya yerleştirdiğini, liderliğin yapma ve olma, öğrenme ve daha yüksek bir düzlemde var olma durumu olduğunu belirtmektedir.

Allan ve Shearer (2012), Varoluşsal Düşünce Ölçeği konulu çalışmalarında, varoluşsal düşünce kavramını insan varoluşunun temel kaygılarını keşfetme ve kendini konumlandırma kapasitesi olarak tanımlamaktadırlar. Amerika Birleşik Devletleri'nin Güney Batısında yer alan bir üniversitedeki değişik kökene sahip 379 lisans öğrencisi üzerinde 11 maddelik Varoluşsal Düşünce Ölçeğinin psikometrik özelliklerini ile geçerlik ve güvenilirliğini test etmişlerdir. Araştırma sonucunda; varoluşsal düşüncenin,

ruhsal zekâ, yaşamda anlam, varoluşsal iyi oluş ve merak gibi değişkenlerle yüksek korelasyon gösterdiğini ve yaşamda anlamın varoluşsal düşünce ile varoluşsal iyi oluş arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir. Diğer taraftan, varoluşçu düşüncenin merak, deneyime açıklık ve bilişsel ihtiyaçtan daha fazlasını temsil ettiğini, yaşamda anlam arayışı keşfinde ve/veya sürdürülmesinde rol oynayabileceğini de ortaya çıkarmışlardır.

Graves (1970) tarafından New York’da varoluş dereceleri ile değerlerin ilişkisini incelediği çalışmasında ikisi arasında güçlü bir ilişki olduğunu, varoluşsal olgunluk düzeyi arttıkça değerler sisteminde de önemli ölçüde gelişme sağlandığı ortaya koyulmuştur.

Ashman (2007), varoluşçuluk ve liderlik ilişkisini ele alan çalışmasında bu ilişkiyi Lawyer’ın (2005) varoluşçuluk ve liderlik üzerine yazdığı son makalesi üzerinden değerlendirmelerle ele almaktadır. Lawyer’ın yönetim ve liderlik çalışmalarının güçlü bir rasyonalist geleneğe sahip olduğunu ve bu geleneğe alternatif bir yaklaşım olarak varoluşçuluğu sunduğunu belirtmektedir. Sartre’nin varoluşçuluğunun tamamen rasyonel olduğunu, bilincin duygu değil, akıl tarafından yönlendirildiğini ileri sürdüğünü ifade etmektedir. Sartre’nin varoluşçuluk anlayışının temelini, insanın karar vermedeki seçimi oluşturur ve bu insana özgürlük kazandırır. Varoluşçu doktrine göre, herhangi bir duruma giden yol, kişilerin varoluşsal seçimini içermelidir. Lider ve takipçi olmak ta, seçim yapmayı içermekte olup, seçmemek, duruma boyun eğmek bile bir tür seçimdir. Liderlerin iki ya da daha çok seçenek ya da eylem arasında karar verirken kaçınılmaz olarak önsezilerinin devreye gireceği de çalışmada ortaya konulan fikirlerdendir. Ayrıca yazar, lider, cinsiyet ve varoluşçuluk bağlamında bir tespit yaparak, kadınların kendi varoluşsal seçimleriyle değil, sosyal baskı sonucu kadınsı özelliklere sahip olduklarını belirtir. Ayrıca erkek olmak ve lider olmak uyumlu görülmekle birlikte, kadınların lider olduklarında toplumun onu artık kadın olarak (ve erkek olarak da) kabul etmeyeceğini, sadece bir lider olarak göreceğini ifade etmektedir.

Ashman ve Lawler (2008), varoluşçuluk ve liderlik ilişkisini incelediği çalışmalarında varoluşçu düşüncenin dönüşümcü liderlik kavramının ötesine geçilmesini sağladığını belirtmişlerdir.

Çelebi (2008)’nin Sartre ile Kierkegaard’ın varoluşçuluk anlayışlarını karşılaştırdığı çalışmasında, Kierkegaard’ın rasyonalist sistemlerin her şeyi akla indirgediği, akli ve toplumu ön plana çıkardığı, bunun ise kişiselliğin ve insanın varoluşunu oluşturan unsurların dikkate alınmaması anlamına geldiği belirtilmektedir. Kierkegaard’ın varoluş anlayışını birey ve öznellik kavramlarının temel oluşturduğunu, her bir bireyin varoluşunun kendine özgürlüğü ile diğerlerinden ayrıldığı ifade edilmektedir. Kierkegaard’ın varoluşunda insanın bir oluşum içinde olduğu, insan olmak, var olmak ve kendi olmak için sürekli çaba içerisinde olması gerektiği, varoluşa dışarıdan bir müdahale söz konusu olmadığı belirtilmektedir. Etik, estetik ve dinsel varoluş alanlarından söz eden Kierkegaard’a göre özgürlüğün, etik varoluş

alanının ortaya çıkabilmesi için temel koşul olduğu vurgulanmaktadır. Kierkegaard'ın aksine ateist bir varoluşçu olan Sartre'ye göre ise insanın şuurlu bir varlık olduğu ve ne olması gerektiğine kendisinin karar verdiğini iddia ettiği belirtilmektedir. Diğer varoluşçu filozoflar gibi Sartre'nin de varoluşun özden önce geldiğini varsaymakla birlikte, insanın önce var olup sonra kendisini yarattığını ileri sürdüğü ifade edilmektedir. Sartre için özgürlüğün şuurlu insan için kaçınılmaz olduğu, özgür olma ya da olmamanın seçilmeyip, bilinçli olma yoluyla özgür olunduğunu ileri sürdüğü belirtilmektedir. Sartre'ye göre insanın hem etken hem de aktör olduğu ve yaptıklarının tek sorumlusu olduğu ifade edilmektedir. Sartre'de özgürlüğün seçim yapma ile aynı anlamda olduğu, özgürlüğü dolayısıyla da seçimlerinin sonucunu üstlenme durumunda kaldığı belirtilmektedir.

Howard (2020), otantik liderliği varoluşçu bir perspektiften ele aldığı çalışmasında, liderin kendi değerlerine bağlı hareket etmesi ve anlamlılık arayışında olması durumunda, bu duruşun çalışanlar tarafından etik olarak örnek alındığını ve örgütte etik iklimin güçlendiğini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, özellikle “samimi özerklik” kavramının, çalışanların etik iklimi nasıl deneyimlediği üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızın değişkenlerinden değer merkezli liderlik ve etik iklimle ilgili olarak Çiçek (2016) tarafından “Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki” etkisini konu alan doktora tezi bulunmaktadır. Tez’de, Türkiye’de ve Almanya’da şubeleri bulunan bir uluslararası otel zincirinin çalışanları ve yöneticileri üzerinde kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen kişilerden geri dönüşü sağlanan 528’i üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, Türkiye’den katılanlar için hem değer merkezli liderliğin, etik iklimi, hem de etik iklimin, çalışan sessizliğini ve çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Almanya’dan katılanlar için ise, değer merkezli liderliğin, etik iklimi ve çalışan sesini etkilediği görülmüştür.

Basnet vd. (2024), varoluşçu liderlik anlayışının otantiklik, anlam arayışı ve bireysel sorumluluk ilkeleri çerçevesinde çalışanların algıladığı etik iklimi olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışmada, Nepal’de kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerle yapılan araştırmalarda, varoluşçu değerlere dayalı liderlik uygulamalarının, çalışanların etik standartlara duyarlılığını artırdığı ve buna bağlı olarak çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklediği görülmüştür. Çiçek ve Deniz (2017) tarafından değer merkezli liderlik ile etik iklim ilişkisini ortaya koymak üzere yapılan çalışmada ise, Garg ve Krishnan tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan Değer Merkezli Liderlik Ölçeği ve Schwepker tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan Etik İklim Ölçeği kullanılmıştır. Türkiye ve Almanya’dan yönetici ve çalışanların ifadelerine dayanarak, değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mulinge (2022), değer merkezli liderliği ele aldığı çalışmasında, Graig’e (2005) atıf yaparak, liderliğin astlarının gönüllü katılımını aradığı bir

sosyal etki süreci olduğunu, bunun da aileden başlayarak tüm toplumsal alt sistemlere yayıldığını ifade etmektedir. Dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için sevginin ön koşul olduğunu ileri sürerek, Mandela, Rahibe Teresa, Mahatma Gandhi gibi önemli liderlerin insanlığa ve diğer yaratılanlara olan sevgilerinden dolayı liderliğe adım attıklarını belirtmektedir. Liderlerin herhangi bir organizasyon için umut ışığı olduklarını, çalışanların başkalarına odaklı liderler istediklerini, vizyonun gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara değer verdiğinin gösterilmesinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda Leonard (2010) değer merkezli liderliğe benzer şekilde etik temellere, insan odaklılığa ve organizasyonel gelişime önem veren, ancak farklı yöntemlere dayanan hizmetkar lider kavramına değinerek, bu tür liderin güç ve otoritenin başkalarının büyümesine yardımcı olmak için olduğunu, grupları veya bireyleri birbirine karşı kullanarak sömürmek, hükmetmek veya avantaj sağlamak için olmadığını belirtir. Ayrıca başkalarının refahını düşünmenin ve onları karar alma sürecine dahil etmenin, gelişmekte olan ülkelerin liderlik görünümünde eksik olduğunu da vurgulamaktadır. Klasik etik yaklaşımların erdem, deontolojik ve teleolojik yaklaşımlar olmakla birlikte, sevginin etikle iç içe geçmesine karşın, etiği aşp, tüm etik dallarını kapsadığını ifade etmektedir. Daha iyi bir topluma ulaşmanın yolunun dönüşümcü ve hizmetkar liderlik tarzlarından geçtiği, dönüşümcü liderliğin belirgin özelliğinin de liderin takipçilerini ne ölçüde etkileyip, dönüştürdüğü olduğunu vurgulamaktadır.

Baloğlu ve Bulut (2017) tarafından değer temelli liderlik ölçeğini geliştirmeye yönelik bir çalışmada ise, 654 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırma ile 4 faktörlü 31 maddeli bir ölçek elde edilmiştir. Faktörler, evrensel değerler, bireysel değerler, manevi değerler ve milli değerler şeklinde adlandırılmıştır.

Qasim ve Laghari (2025), güçlü bir etik iklimin, liderlerin modellediği etik davranışların tüm örgütte pekişmesini sağladığını belirlemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre, yüksek etik iklime sahip organizasyonlarda liderlik etkinliğinin artmakta, liderin değerleri çalışanlar arasında tutarlı biçimde benimsenmektedir.

2. YÖNTEM

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen yöneticilere anket gönderilerek, elde edilen verilere nicel veri analizi yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Smart PLS ve Amos Programları kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma modelinin ölçüm ve yapısal modelleri sınanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yol analizi kullanılmıştır.

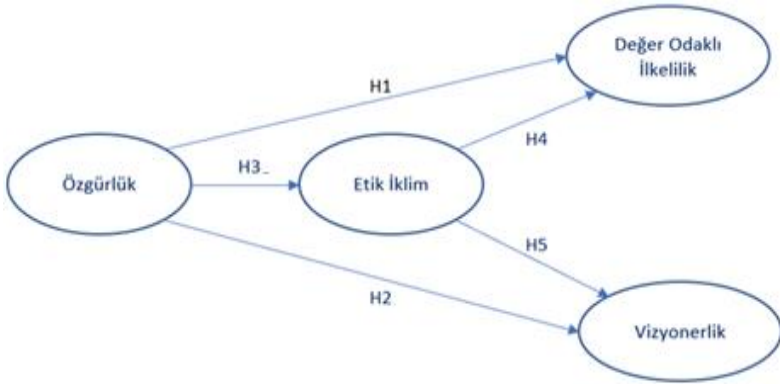
2.1.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların özellikleri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve çalışılan pozisyonu gibi demografik özelliklerinin belirleneceği 6 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların varoluşundaki kişisel tatmin derecesini değerlendirmek üzere Varoluş Ölçeğinin varoluşçuluğu belirleyen özgürlük alt boyutuna ait 11 soru yer almaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların değer merkezli liderlik özelliklerinin belirlenmesinde 20 sorudan oluşan Değer Merkezli Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Bu çalışmada çalışanların liderlerinin değer merkezli liderlik özelliklerini değerlendirmek üzere oluşturulan ölçeğin ifadeleri yöneticilerin kendilerinin değer merkezli liderlik özelliklerini belirleyebilmeleri amacıyla değiştirilerek kullanılmıştır. Bu kapsamda, veri toplama araçları olarak Laengle (2003) tarafından geliştirilen Varoluş Ölçeği, Garg ve Krishnan tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan Değer Merkezli Liderlik Ölçeği ile, Schweper tarafından geliştirilen ve Çiçek tarafından Türkçeye çevrilen (2016) 7 ifadelik Etik İklim Ölçeği kullanılmıştır. 46 maddeden oluşan Varoluş Ölçeği; yabancılaşma, kendini aşma, özgürlük ve sorumluluk olmak üzere dört alt boyuttan, çalışmamızda kullandığımız özgürlük alt boyutu ise 11 maddeden oluşmaktadır. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin iki alt boyutu olan değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik alt boyutları kullanılmıştır. Anketin son bölümünde etik iklimin belirlenmesi amacıyla 7 sorudan oluşan Etik İklim Ölçeği yer almaktadır.

Yöneticilerin varoluşçu özelliklerinin alt boyutu olarak özgürlük ile Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin iki alt boyutu olan değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik arasındaki ilişkide etik iklimin aracı rolü olduğu düşünülerek oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik üzerinde etkisi vardır.

H2: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden vizyonerlik üzerinde etkisi vardır.

H3: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun etik iklim üzerinde etkisi vardır.

H4: Etik iklimin değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik üzerinde etkisi vardır.

H5: Etik iklimin değer merkezli liderlik özelliklerinden vizyonerlik üzerinde etkisi vardır.

H6: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.

H7: Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik özelliklerinden vizyonerlik üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı rolü vardır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) web sayfasında yer alan halka açık şirketlerden İstanbul'da genel merkezi bulunan 313'ünün yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem metodu tercih edilmiştir. İşletmelerin yöneticileri arasında sosyal, kültürel ve demografik farklılıkların öngörülebilmesi için örneklem olarak 420 alt, orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulanmıştır.

Halka açık şirketlerde çalışan yönetici sayısının tam olarak bilinmemesi nedeni ile toplam evren sayısına ulaşamamıştır. Araştırmada katılımcı sayısının bulunmasında Krejcie and Morgan'ın belirtmiş olduğu (Krejcie & Morgan, 1970) ve Cochran Yöntemi (Cochran, 1977) kullanılmıştır. Bu yöntemle göre evren büyüklüğü olarak 189,592 gözlem ele alındığında örneklem büyüklüğü olarak 384 gözlem yeterlidir. $N(\text{düzeltilmiş}) = n / [1 + ((n - 1) / N)]$ formülüne göre 95 % güven aralığında kullanılarak hesaplanmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde ankete katılan yöneticilere ilişkin demografik veriler ile yapısal eşitlik modeli analizleri ele alınmaktadır.

3.1 Demografik Veriler

Ankete katılan yöneticilerin demografik ve iş özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	146	36,3
	Erkek	256	63,7
	Toplam	402	100,0
Yaş	25-32 yaş	52	12,9
	33-40 yaş	143	35,6
	41-48 yaş	136	33,8
	49 yaş ve üzeri	71	17,7
	Toplam	402	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	209	52,0
	Yüksek Lisans/Doktora	193	48,0
	Toplam	402	100,0
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi	1-10 yıl	75	18,7
	11-20 yıl	181	45,0
	21 yıl ve üzeri	146	36,3
	Toplam	402	100,0
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	1-4 yıl	159	39,6
	5-8 yıl	86	21,4
	9 yıl ve üzeri	157	39,1
	Toplam	402	100,0
Pozisyon	İlk Düzey Yönetici	80	19,9
	Orta Düzey Yönetici	178	44,3
	Üst Düzey Yönetici	144	35,8
	Toplam	402	100,0

Araştırmada yer alan yöneticilerin eğitim düzeyi yüksek olup lisansüstü seviyesi %48'dir. Katılımcıların %80'i orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin %45'inin iş hayatında toplam çalışma süresi 11-20 yıl arasındadır. Yöneticilerin %45'inin orta düzey yönetici olduğu görülmektedir.

3.2.Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri

Bu kısımda ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile araştırma hipotez testleri ve bulguları yer almaktadır.

3.2.1. Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan ölçeklerden; Değer Merkezli Liderlik Ölçeği, Etik İklim Ölçeği için yapı geçerliliğinin incelenebilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi, uyum geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmada yer alan ölçekler; Değer Merkezli Liderlik Ölçeği, Etik İklim Ölçeği için yapı geçerliliğinin incelenebilmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax eksen döndürme yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Ancak, varoluş Ölçeği için faktör analizleri yapılp yapı geçerliği, Orijinal ölçekte yani ölçeğin geliştirilme aşamasında ve adaptasyon çalışmalarında da faktör analizleri yerine ölçeğin benzerlik göstermesi gereken diğer ölçekler ile ilişkilerine bakıldığı için ve ek olarak farklı örneklem gruplarının puanları karşılaştırıldığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

Her üç ölçek için de ShapiroWilk ve Kolmogorov Smirnov testlerine göre veya çarpıklık ve basıklık değerlerine göre veri setlerinin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür.

Her üç ölçek için de verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla incelenen KMO değerinin 0,60'dan büyük olduğu ve Bartlett's testinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 2. Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Madde-Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Değer Odaklı İlkelilik				
18.Kolektif bilinci (ortak düşünce, istek ve heyecan) teşvik ederim.	0,764	0,778	36,0	0,93
15.Çalışanların, ihtiyaçlarını, fikirlerini, isteklerini dinler ve iyi gelişmiş bir inanç sistemi içerisinde onlara cevap veririm.	0,753	0,781		
20.Tüm çalışanların 'organizasyona katkı sağlayabilme fırsatına sahip olması' ilkesine bağlıyım.	0,742	0,751		
12.Astlarıma karşı, saygı ilkesine bağlıyım.	0,741	0,743		
13.Değişimden etkilenecek olan personeli karar sürecine dâhil ederim.	0,737	0,682		
17.Çalışanlarla bilgileri paylaşıyorum.	0,736	0,666		
16.Prensip ve fikirlerim vardır.	0,717	0,739		
10.Astlarımla dinlerim.	0,713	0,751		

14. İnsan doğası, organizasyonun rolü, performansın ölçümü vb."konulardaki inançlarım açıktır.	0,666	0,681		
19.Tutarlı bir ödül, yapı, süreç ve iletişim sistemi oluşturun.	0,631	0,676		
8.Astlarıma daima sadığımdır.	0,618	0,670		
9.Hizmet etmeye istekliyimdir.	0,539	0,621		
Faktör 2: Vizyonerlik				
5.İlham veren bir vizyona sahibimdir.	0,843	0,725	24,1	0,87
6.Vizyonumu çalışanlara aktarmanın yollarını bulurum.	0,818	0,776		
7.Çalışanlara, güven ve umut konularında ilham veririm.	0,690	0,703		
3.Hedeflerimi gözden kaçırmaz ya da prensiplerimden ödün vermem.	0,683	0,640		
2.Özgüven sahibi ve kendime saygılıyım.	0,663	0,665		
4.Pragmatikliğimdir. Yani, aniden gelişen olaylarda kaybetmekten çekinmem çünkü asıl amacım nihai hedeften şaşmamaktır.	0,588	0,518		

KMO= 0,952

Bartlett's Sphericity=4575,116; sd=153; p<0,001

Tablo 2 incelendiğinde Değer Merkezli Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analiz sonuçlarına göre orijinal ölçekten farklı olarak ölçeğin öz değeri 1'den büyük 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Fakat birinci faktör altında yer alan 11. ve ikinci faktör altında yer alan 1. maddenin binişik madde olması sebebiyle analizlerden tek tek çıkarılmıştır. Nihayetinde 18 maddeden oluşan ölçeğin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Değer merkezli liderliğin özelliklerine göre ilk faktörde yer alan maddeler göz önüne alındığında bu faktör “Değer Odaklı İlkelilik” olarak adlandırılmıştır. Elde edilen ikinci faktör ise “Vizyonerlik” olarak adlandırılmıştır.

Birinci faktör olan “Değer Odaklı İlkelilik” varyansın %36’sını ve “Vizyonerlik” ise varyansın %24,1’ni açıklamaktadır. Böylece elde edilen faktörler toplam varyansın %60,1’ni açıklamaktadır. Değer Odaklı İlkelilik” olan birinci faktörün yükleri; 0,539-0,764, “Vizyonerlik” yani ikinci faktörün yükleri 0,588-0,843 arasında değişmektedir. Madde analizi kapsamında incelenen madde toplam korelasyonları ise tüm maddeler için .30 değerinden yüksek olup birinci faktör için 0,621-0,781ve ikinci faktör için 0,518-0,776 arasında yer almaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değerine ait Cronbach's Alpha değeri “Değer Odaklı İlkelilik” için 0,93, “Vizyonerlik” için 0,87 ve ölçeğin tamamı için 0,94 olarak bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonrası Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulanabilmesi amacıyla

gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), doğrulayıcı faktör analizini (DFA) temel alarak araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılan kapsamlı bir yöntemdir. Ölçüm ve yapısal modelin uyum iyilikleri değerlendirilirken; ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen (CMIN/DF), uyum iyiliği indeksi (GFI); uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), ölçeklendirilmiş uyum indeksi (NFI) ve ortalama hata karekök değeri (RMSEA) kullanılmıştır.

Tablo 3. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Değer Merkezli Liderlik	3,24	0,07	0,90	0,87	0,93	0,91

Tablo 4. Etik İklim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Etik İklim	3,41	0,078	0,98	0,93	0,99	0,99

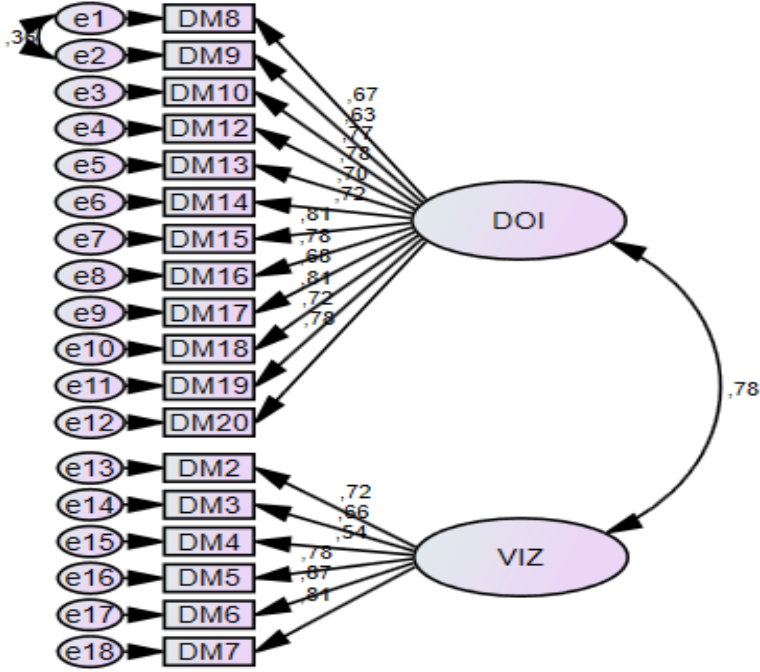
Tablo 5. Uyum İndekslerine ait İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Kısaltmalar	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare / serbestlik derecesi	χ^2 / sd	<3	$3 < (\chi^2 / df) < 5$
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	>.90	>.85
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi	AGFI	>.90	>.85
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	>.95	>.90
Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi	NFI	>0.95	>.90
Ortalama Hata Karekök Değeri	RMSEA	<0.05	<.08

Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde, uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin kriterlere uygun olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanan Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla modifikasyon işlemleri uygulanmıştır. Modifikasyon işlemi olarak e1-e2 kodlu hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. e1-e2 arasındaki katsayı 0,3 çıkmıştır.

Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2.Değer Merkezli Liderlik Ölçeğine ait Faktör Yükleri

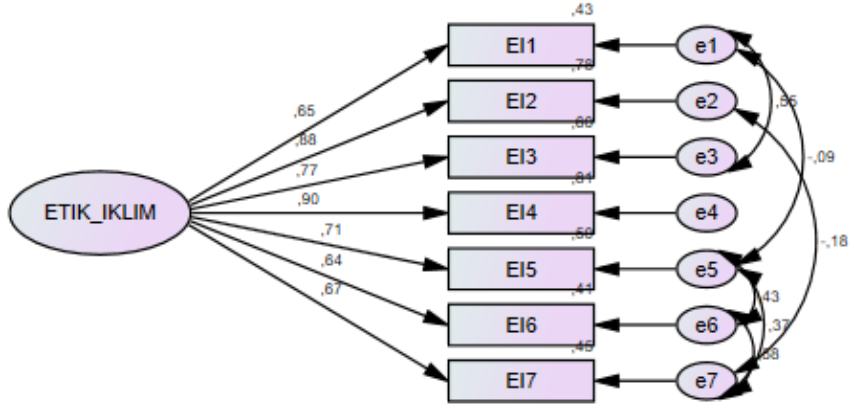


DOI: Değer Odaklı İkelilik, VIZ: Vizyonerlik

Etik İklim Ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulanabilmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 3’te yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde Etik İklim Ölçeğinin DFA ile incelenmesi uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin kriterlere uygun olduğu görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi uygulanan Etik İklim Ölçeğinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla modifikasyon işlemleri uygulanmıştır. Çeşitli hata terimleri arasında yüksek katsayılar bulunduğu için Modifikasyon işlemi ile e1-e3, e2-e7, e5-e6, e5-e7 ve e6-e7 kodlu hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. İşlemler sonrası Etik İklim Ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 3’te yer almaktadır.

Şekil 3. Etik İklim Ölçeği Standardize Edilmiş Faktör Yükleri



Araştırma değişkenleri arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analiz sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Pearson Korelasyon Analiz Sonucu

	$\bar{X}$	Std Sapma	1	2	3	4	5
1. Değer Merkezli Liderlik	4,35	0,52	1				
2. Değer Odaklı İkelilik	4,40	0,55	,965**	1			
3. Vizyonerlik	4,23	0,59	,876**	,719**	1		
4. Etik İklim	4,12	0,83	,583**	,560**	,515**	1	
5. Özgürlük	4,80	0,64	,596**	,552**	,566**	,433**	1

**p<0,01 *p<0,05

Araştırma değişkenleri arasında yüksek korelasyon değerleri dikkat çekmektedir. Örneğin Değer Merkezli Liderlik ile vizyonerlik arasında 0,87 ve etik iklim arasında 0,58 düzeyinde pozitif yönde ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılığının testi yapıldığında varoluşçuluk alt boyutu olan özgürlük boyutu ile değer merkezli liderlik alt boyutları arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum özgürlüğün güçlü bir değer odağı olduğunu ve vizyonerlik özelliği ile

pozitif yönde kuvvetli bir bağ oluşturduğunu göstermektedir. Aynı şekilde özgürlük boyutunun etik iklim ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Araştırma modelinde yer alan değer merkezli liderlik değişkenini temsil etmek üzere değer odaklı İlkelik ve vizyonerlik olmak üzere iki alt boyutunun toplamı alınmıştır. Bu çalışmada oluşturulan iki ayrı araştırma modeli için DFA ile tüm ölçeklerin birlikte yer aldığı birleştirilmiş ölçüm modeli tek seferde çalıştırılmıştır. Böylece YEM ile modellenmeden önce gizil yapıların her ölçüm modelinin DFA'dan geçmesi gerekliliği şartı yerine getirilmiştir. Ölçüm modeline ait DFA sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Ölçüm Modeline Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	AVE	CR
Değer Odaklı İlkelik	DM8	0,668	0,933	0,545	0,935
	DM9	0,627			
	DM10	0,754			
	DM12	0,77			
	DM13	0,701			
	DM14	0,718			
	DM15	0,806			
	DM16	0,784			
	DM17	0,688			
	DM18	0,811			
Vizyonerlik	DM19	0,725	0,867	0,516	0,864
	DM20	0,783			
	DM2	0,755			
	DM3	0,695			
	DM4	0,567			
	DM5	0,713			
	DM6	0,78			
Etik İklim	DM7	0,778	0,915	0,579	0,905
	EI1	0,643			
	EI2	0,747			
	EI3	0,786			
	EI4	0,796			

	EI5	0,815			
	EI6	0,757			
	EI7	0,769			
	VO1	0,618	0,772	0,283	0,798
	VO2	0,636			
	VO3	0,115			
	VO4	0,602			
	VO5	0,628			
Özgürlük	VO6	0,648			
	VO7	0,507			
	VO8	0,295			
	VO9	0,422			
	VO10	0,565			
	VO11	0,542			

Tablo 7 incelendiğinde Varoluşçuluk Ölçeği, Değer Merkezli Liderlik Ölçeği, Etik İklim Ölçeği için yapılan faktör analizleri ve güvenilirlik testleri, ölçeklerin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir. Cronbach Alpha değerleri tüm ölçekler için 0,70'in üzerinde bulunmuştur. Bu ölçeklerin iç tutarlılıklarının güçlü olduğunu teyit etmiştir. Ayrıca, değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik için standardize edilmiş faktör yükleri; 0,627-0,811, vizyonerliğe ait faktör yükleri; 0,567-0,780, etik iklime ait faktör yükleri; 0,643-0,815 ve özgürlüğe ait faktör yükleri 0,115-0,648 arasında yer aldığı görülmektedir. Modele ilişkin hesaplanan birleşik güvenilirlik değeri olan CR değerlerinin 0,80-0,94 değerleri arasında yer alıp 0,70 değerinin üzerinde olması birleşik güvenilirlik şartının yerine getirildiğini göstermektedir.

AVE değeri her faktör için ayrı ayrı hesaplanmış ve standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir. Yakınsak geçerlilik için AVE değerlerinin 0,5 değerinden büyük olması gereklidir (Fornel ve Larcker, 1981). İncelenen modelde AVE değerleri; 0,28-0,58 arasında yer aldığı görülmüştür. Özgürlük için elde edilen AVE değeri 0,28 olup oldukça düşüktür, ancak CR değeri güvenilirlik şartını sağlamaktadır. AVE değerlerinin çoğu 0,50'nin üzerinde olup geçerliliği sağlamaktadır. Değer odaklı ilkelilik, vizyonerlik ve etik iklim değişkenleri güçlü bir yapı sergilerken, özgürlük için düşük bir AVE değeri (0,283) bulunmasına rağmen, bu durum modelin genel uygunluğunu bozacak düzeyde değildir.

Ayrıca ölçme modelinin yakınsak ve ıraksak geçerliliğini test edebilmek amacıyla Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) dışında birleşik

güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Yakınsak geçerlilik değerlendirilmesinde CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir. Değişkenlere ait yapı güvenirliğinin (CR) 0,70 değerinin üzerinde olup yapı güvenirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Hatcher (1994)'a göre 0,50 değerinden düşük olan AVE değerleri elde edildiğinde yapı güvenirliğinin incelenmesi gerekmektedir. Yapı güvenirliği (CR) değeri kabul edilebilir düzeyde olduğunda düşük AVE değerinin kabul edilebilir olduğunu bildirmiştir. Özgürlük değişkeninin AVE değerleri .50'den küçük bulunmasına karşın yapı güvenirliklerinin (CR) .70 değerinden büyük olduğu görülmüştür. Sonuç olarak tüm değişkenler için ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

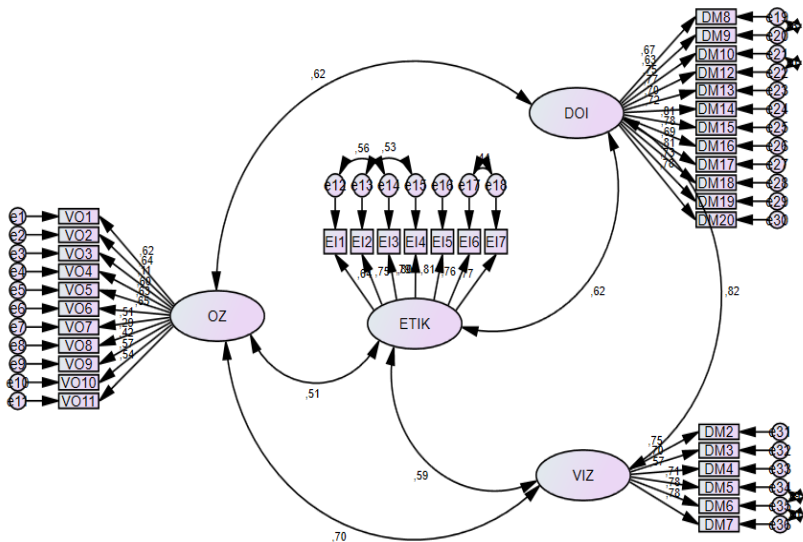
Ayırt edici geçerliliği belirlemek için, AVE'nin karekökü, iki yapı arasındaki korelasyon katsayılarıyla karşılaştırılır. Karekökü alınmış olan AVE değerleri herhangi bir yapı çifti arasındaki kare korelasyon katsayılarından büyükse, ayırt edici geçerlilik sağlanmış olur. AVE dışındaki diğer göstergeler de asgari standartlar karşılandığı için sürece devam edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981).

Bu analizler, ölçüm modelinin genel olarak kabul edilebilir ve iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Model, hipotez testleri ve yapısal analizler için uygun bir temel sunmaktadır.

3.2.2. Araştırma Hipotez Testleri ve Bulgular

Ölçüm modeli ve değişkenlere ait standardize edilmiş faktör yükleri Şekil 4'te yer almaktadır:

Şekil 4. Ölçüm Modeli ve Standart Yükler



OZ: Özgürlük; ETİK: Etik İklim; DOI: Değer Odaklı İlkellik, VIZ: Vizyonerlik

Doğrulamalı faktör analizi ile ölçüm modelinin yapı geçerliliği doğrulanmasının ardından hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla En Çok Olabilirlik Yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeline (Yol analizi) ait uyum iyiliği değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

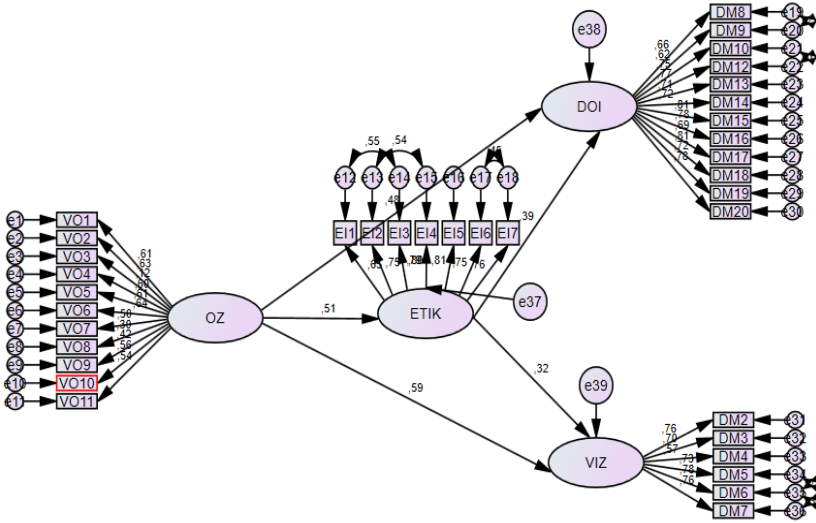
Tablo 8. Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
Yapısal Eşitlik Modeli	1,90	0,05	0,87	0,86	0,93	0,87

Tablo 8 incelendiğinde araştırma modelinin YEM ile incelenmesi sonucu uyum iyiliği değerlerinden NFI değerinin kabul edilebilir uyum değerlerini tam olarak karşılamasa da çok yakın olduğu görülmektedir. Bu değerlerin sınır değerlere çok yakın olması ve diğer uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olması, kurulan modelin uyum iyiliği değerlerini karşıladığı söylenebilir ($\chi^2 /sd = 1,90$, GFI= 0,87, AGFI= 0,86, CFI= 0,93, NFI= 0,87 ve RMSEA= 0,05). Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde diğer uyum değerlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir değerler arasında yer alması sonucunda oluşturulan ölçme modelinin istatistiksel olarak kriterlere uygun olduğu söylenebilir.

Varoluşçuluk alt boyutu olan özgürlük, etik iklim ve değer merkezli liderlik arasındaki ilişkilere ait standart yükler ve oluşturulan yapısal model Şekil 5’te yer almaktadır.

Şekil 5. Yapısal Eşitlik Model ve Standart Yükler



OZ: Özgürlük; ETİK: Etik İklim; DOI: Değer Odaklı İlkellik, VİZ: Vizyonerlik

Yapısal Eşitlik modelinde yer alan değişkenlerin yol katsayılarına ilişkin özet bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Varoluşçuluğun Değer Merkezli Liderlik İlişkisinde Etik İklimin Etkisi

Test Edilen Yol	Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P	Standardize Edilmiş Tahmin	Test Sonucu
ETİK <--- OZ	0,544	0,073	7,491	*	0,509	Kabul
DOI <--- ETİK	0,264	0,038	6,969	**	0,389	Kabul
VİZ <--- ETİK	0,219	0,04	5,5	**	0,317	Kabul
DOI <--- OZ	0,35	0,048	7,355	**	0,483	Kabul
VİZ <--- OZ	0,436	0,055	7,984	**	0,591	Kabul

OZ: Özgürlük; ETİK: Etik İklim; DOI: Değer Odaklı İlkellik, VİZ: Vizyonerlik

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Tablo 9 incelendiğinde varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun etik iklim üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,509$, $p < 0,05$). Modeldeki aracı değişken olan etik iklimin değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkellik ($\beta = 0,389$, $p < 0,01$) ve vizyonerlik ($\beta = 0,317$, $p < 0,01$) üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun hem değer odaklı ilkellik ($\beta = 0,483$, $p < 0,01$) hem de vizyonerlik

($\beta=0,591$, $p<0,01$) üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Böylece araştırmanın H1-H5 hipotezleri desteklenmiştir.

Kısmi ve tam aracılık, yapısal eşitlik modelindeki dolaylı etkinin iki farklı türünü ifade eder. Bu terimler, bir bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ulaştırmak için bir aracı değişkenin kısmi veya tam olarak rol oynayıp oynamadığını belirtir.

Literatürde aracı değişkenin aracılık rolünün varlığını kabul etmek için kısmi aracılığı yeterli görmeyen veya kabul etmeyen bazı yazarlar bulunmaktadır. Bu görüşler, aracı değişkenin tam aracılık rolüne sahip olduğunu savunan araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Bu konudaki iki önemli yaklaşım:

Tam Aracılık Yaklaşımı: Tam aracılık yaklaşımına göre, bir değişkenin aracılık etkisi tamamen aracı değişken üzerinden gerçekleşir ve doğrudan etkisi yoktur. Bu yaklaşıma göre, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki tamamen aracı değişkenin etkisiyle açıklanır. Bu nedenle, doğrudan etki yoktur ve sadece dolaylı etki vardır (MacKinnon vd., 2007, s. 595).

Yarı Aracılık Yaklaşımı: Yarı aracılık yaklaşımı, bir değişkenin aracılık etkisinin hem aracı değişken üzerinden hem de doğrudan olarak gerçekleştiğini öne sürer. Bu yaklaşıma göre, bağımsız değişkenin etkisi bir kısmı doğrudan, bir kısmı da aracı değişken üzerinden bağımlı değişkene aktarılır. Yani, aracı değişkenin etkisi kısmi aracılık etkisini içerir, ancak doğrudan etki de devam eder (Hayes, 2009, s. 508).

Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolüne ilişkin kurgulanan modelin test edilmesi amacıyla oluşturulan yapısal modele ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerini gösteren standardize edilmiş yol katsayıları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki

Değişkenler Arasındaki İlişkiler			Doğrudan	Dolaylı	Toplam Etki
ETİK	<---	OZ	0,509		0,509
DOI	<---	ETİK	0,389		0,389
VİZ	<---	ETİK	0,317		0,317
DOI	<---	OZ	0,483	0,198	0,68
VİZ	<---	OZ	0,591	0,161	0,752

DOI: Değer Odaklı İlkellik; VİZ: Vizyonerlik; ETİK: Etik İklim; OZ: Özgürlük

Tablo 10'da yer alan standardize edilmiş doğrudan ve dolaylı yol katsayıları incelendiğinde varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun hem değer

odaklı ilkelilik hem de vizyonerlik üzerinde doğrudan etkisi olduğu ayrıca etik iklim aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğu görülmektedir. Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolünün varlığının anlaşılabilmesi amacıyla, Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap ile 5000 yeniden örneklem oluşturulmuş ve sonuçlar %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Araştırma Modeli Bootstrap Dolaylı Etkiye Ait Alt ve Üst Sınır Değerleri

Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Güven Aralığı		P	Sonuç
			Alt Sınır	Üst Sınır		
OZ -> ETİK-> DOI	0,483	0,198	0,145	0,265	0,01	Kısmi Aracılık
OZ -> ETİK-> VİZ	0,591	0,161	0,108	0,231	0,01	Kısmi Aracılık

DOI: Değer Odaklı İlkelilik; VİZ: Vizyonerlik; ETİK: Etik İklim; OZ: Özgürlük

Bu araştırmada, varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik üzerindeki ilişkisinde etik iklimin aracı rolü değerlendirilmiştir. Tablo 11’de yer alan sonuçlar özgürlüğün değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($\beta=0,198$, $p<0,01$). Bunun yanında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki dolaylı etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,161$, $p<0,01$). Modelde yer alan aracı değişken olan etik iklimin varlığında özgürlüğün değer odaklı ilkelilik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,483$, $p<0,01$). Ayrıca etik iklimin varlığında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,591$, $p<0,01$).

Araştırmada etik iklimin, varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile değer merkezli liderlik arasındaki ilişkide aracılık rolü test edilmiştir.

H_6 ve H_7 hipotezlerinde belirtilen aracılık etkisi kısmi aracılık yönünden desteklenmiştir.

Etik iklim özgürlük ile değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Bu bakımdan, varoluşçuluğun değer merkezli liderlik üzerindeki etkisi doğrudan olduğu kadar, etik iklim aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Preacher & Hayes (2008) de güven aralığı yaklaşımını kullanarak dolaylı etkiye dair alt ve üst sınır değerleri ile değerlendirme yapmışlardır.

Varoluşçuluk, etik iklim üzerinden liderlik özelliklerine dolaylı bir etki yapmaktadır. Ancak varoluşçuluğun liderlik üzerindeki doğrudan etkisi daha güçlüdür.

Sonuç

Hızlı ve radikal değişimin yaşandığı çağımızda kurum ve kuruluşları yönetenlerin kişilik yapıları, kişisel gelişim düzeyleri ve yetkinlikleri oldukça önem taşımaktadır. Yöneticilerin her şeyden önce kendi varoluş sürecini tamamlamış olmaları, etik anlayış ve değerler sistemi ile inşa ettikleri liderlik yaklaşımını sergilemeleri, özgürlük ve sorumluluk bilinci ile çalışanlarını da kararlara ortak etmeleri ve bu kararları aksiyonlara dönüştürmeleri gerekir. Bunların gerçekleşmesinde örgüt ikliminin önemli rol oynadığı görülür.

Bu çalışmada varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun değer merkezli liderlik alt boyutlarından değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik üzerine etkisinde etik iklimin aracılık rolü incelenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) web sayfasında yer alan halka açık şirketlerden İstanbul'da genel merkezi bulunan 313'ünün yöneticileri ile yapılan anket sonuçlarına göre; korelasyon katsayıları incelendiğinde değer merkezli liderlik ile varoluşçuluk arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Varoluşçuluk alt boyutlarından özgürlüğün değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bunun yanında özgürlüğün vizyonerlik üzerindeki dolaylı etkisinin de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Yapısal Eşitlik modeli sonuçları incelendiğinde; varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun etik iklim üzerindeki etkisinin pozitif olduğu görülmektedir. Modeldeki aracı değişken olan etik iklimin değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutunun hem değer odaklı ilkelilik, hem de vizyonerlik üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Varoluşçuluğun özgürlük alt boyutu ile değer merkezli liderlik ilişkisinde etik iklimin aracı rolüne ilişkin kurgulanan model test edildiğinde ise; özgürlüğün değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik üzerinde doğrudan etkisi olduğu ayrıca etik iklim aracılığıyla da dolaylı etkisi olduğu saptanmıştır. Etik iklimin de özgürlük ile değer merkezli liderlik özelliklerinden değer odaklı ilkelilik ve vizyonerlik arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etmekte olduğu görülmüştür.

Çalışmamızdaki değişkenlerle ilgili olarak Basnet, Luitel ve Tamang (2024) varoluşçu değerlere dayalı liderlik uygulamaları ile çalışanların etik ilkelere duyarlılığı ve işe anlam yükleme ilişkisi, Qasim ve Laghari (2025), etik iklim ile liderlik ilişkisi, Agarwal ve Malloy (2000) etik karar vermede varoluşçuluğun rolü, Gibbs (2010), varoluşçuluk liderlik ilişkisi, Allan ve Shearer (2012), Varoluşsal Düşünce Ölçeği, Ashman ve Lawler (2008), varoluşçuluk liderlik ilişkisi, Çiçek (2016) Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerine Etkisi, Graves (1970) varoluş dereceleri ile değerlerin ilişkisi, Mulinge (2022) değer merkezli liderlik, Çiçek ve Deniz (2017) değer merkezli liderlik ile etik iklim ilişkisinin ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda değişkenlerden bir ya da ikisi ele alınmış

olup, bu çalışmada ilk defa üç değişkenin bir arada yer aldığı varoluşçuluğun değer merkezli liderlik üzerine etkisinde etik iklimin aracılık rolü incelenmiştir. Belirtilen çalışmalarla bu araştırma bulgularının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Çalışmalar bütünü ile değerlendirildiğinde; Varoluşçuluğun değer merkezli liderlik başta olmak üzere liderlerin etkinliğini artırdığı anlaşılmaktadır. Varoluşçuluk ile etik iklimin ise hem çalışanların hem de liderlerin yaşamlarına anlam ve etik yüklemeler yaparak değer merkezli liderlik üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Çalışma sonucuna dayanarak örgütler için getirilebilecek öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bu öneriler, varoluşçu liderliğin değer merkezli liderliğe etkisini artırarak, organizasyonel başarının ve çalışan memnuniyetinin artmasına katkıda bulunabilecektir.

- Lider gelişim programlarında varoluşçu felsefeye dayalı içeriklere yer verilmelidir. Bu liderlerin hem kendi değerlerini keşfetmelerini hem de bunları örgütsel kararlara yansıtma larını sağlayacaktır. Ayrıca, birlikte çalıştığı insanlarla empati kurmalarına ve onların da varoluş mücadelesine destek vermelerine de katkısı olacaktır. Bu eğitimin sadece liderlere değil, hemen tüm seviyelerdeki yöneticilere ve yönetici adaylarına verilmesi, öncelikle çalışanların, bununla birlikte örgütlerin performansını ve rekabet edebilirliğini artıracaktır.
- Etik iklimin önemini göz önüne alarak; örgütlerde etik iklimin geliştirilmesi için, örgüt kültüründe bireysel farklılıkları tanıyan, sorumluluk almayı teşvik eden ve özgünlüğe değer veren bir yapı kurulmalıdır. Etik iklim, çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve liderleriyle açık bir iletişim kurmalarına olanak sağlayacaktır. Diğer taraftan etik değerlerin organizasyon kültürüne entegre edilmesi, çalışanların bu değerlere bağlılıklarını artırarak, liderlerin değer merkezli yaklaşımlarını daha etkin bir şekilde uygulamalarına yardımcı olacaktır. Bu konuda, çalışanlara etik iklimin önemine ilişkin eğitimler düzenlenerek, onların da bu kültürün bir parçası olmaları sağlanmalıdır.
- Örgütlerde etik iklim sadece uyulması gereken kurallar bütünü olarak değil, örgütte anlam üretimini destekleyen bir alan olarak görülmelidir. Etik iklim, organizasyon içerisindeki değerlerin sadece yazılı kalmamasını, pratikte de benimsenmesini sağlar. Bu, varoluşçu liderlerin değer merkezli liderlik anlayışını güçlendirir. Ayrıca, etik iklim, karar verme süreçlerinde şeffaflık ve adalet sağlar. Bu da değer merkezli liderliğin etkisini artırır.
- Örgütlerde uygulanan liderlik değerlendirilmelerinde, sadece sonuç odaklı performans kriterleri değil, liderin etik duruşu ve değer merkezli karar alma uygulamaları da dikkate alınmalıdır.

- Örgütlerde benimsenen değerlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, etik iklimin güçlenmesine ve liderlerin değer merkezli anlayışlarını pekiştirmelerine yardımcı olabilir. Böylece, organizasyonun kültürü sürekli olarak gelişir ve güncel kalır.

Çalışmanın kısıtları olarak, bu çalışmada varoluşçuluğun sadece değer merkezli liderlik üzerindeki etkisi ele alınmış olup, diğer liderlik türleri bakımından etkinin ele alınabileceği çalışmaların yapılması da mümkündür. Ayrıca, varoluşçuluğun özgürlük, değer merkezli liderliğin değer odaklı ilkelilik ile vizyonerlik alt boyutları bakımından çalışma yapıldığından, iki değişkenin diğer alt boyutları bakımından da benzer çalışmaların yapılması önerilir. İstanbul'da merkezi bulunan şirketlerin yöneticileri kapsam olarak alındığından farklı coğrafi alanlarda da benzer araştırmanın yenilenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Fatih YÜZBAŞ %30, Nüket SARACEL %35, Özlem TAŞSEVEN %35.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Doğu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan izin (18/05/2021 tarih/6693) alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Fatih YÜZBAŞ %30, Nüket SARACEL %35, Özlem TAŞSEVEN %35

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: Ethics committee approval (18/05/2021 tarih ve 6693) was obtained from Doğu University Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

- Agarwal, J. & Malloy, D. C. (2000). The role of existentialism in ethical business decision-making. *Business Ethics: A European Review*, 9(3), 143-154.
- Allan, B. A. & Shearer, B. (2012). The scale for existential thinking. *International Journal of Transpersonal Studies*, 31(1), 21-37. <http://dx.doi.org/10.24972/ijts.2012.31.1.21>.

- Alzureikat, K. K. (2024), The impact of values-based leadership on organizational performance an applied study on jordanian industrial companies, *Sci.Int.(Lahore)*, 36(2), 95-101.
- Ashman, I. (2007). Existentialism and leadership: a response to john lawler with some further thoughts. *Leadership*, 3(1), 91-106. <https://doi.org/10.1177/1742715007073074>.
- Ashman, I. & Lawler, J. (2008). Existential communication and leadership, *Leadership*, 4(3), 253-269.
- Baloğlu, N& Bulut, M.B. (2017). Değer temelli liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 378-388. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1507>.
- Basnet, N. & Luitel, S. & Tamang, S. (2024). Existentialism and its implications for leadership: examining the existential philosophical perspective in leadership practices, *Journal of Business and Management Research*, 6(1&2), 44-59. <http://dx.doi.org/10.3126/jbmr.v6i1-2.76521>.
- Byrne, B. M. (2010). *Structual equation modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Cocan, W.G. (1977). *Sampling techniques*. 3rd Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Cronbach LJ. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16, 297-334.
- Çelebi, V. (2014). Jean Paul Sartre'ın varoluşçuluk düşüncesi. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 63-76.
- Çiçek, B. (2016). *Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi* [doktora tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Çiçek, B.& Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 150-168. [10.20491/isarder.2017.265](https://doi.org/10.20491/isarder.2017.265).
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garg, G, R. Krishnan, V. R. & Gibbs, S. P. (2003). Transformational leadership: value-based management for indian organizations. Bhargava, S. (Ed.), *Leadership and Existentialism: Building a Groundwork*. 82-100.
- Guillén, M. & Ferrero, I & Hoffman, W. (2015). The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803-816. [10.1007/s10551-013-1985-7](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1985-7).
- Heidegger, M. (2020). Dasein and leadership: understanding being in contemporary contexts. *Leadership Quarterly*, 31(4), 101–115.

- Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the sas system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: The SAS Institute.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Howard, A. (2020). *Theorising leadership authenticity: an existentialist-personalist perspective* [doctorate thesis]. <https://researchonline.nd.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article>.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W., (1970) Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*. 30(3). 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.
- Lange, A., Orgler, C.& Kundi, M. (2003), Existence scale. *European Psychotherapy*, 4 (1), 135-151.
- Mulinge, P. (2022). Value-centered leadership: centrality of the biblical concept of love for transformational leadership in the contemporary contexts. *ShahidiHub International Journal of Education, Humanities & Social Sciences*, 1 (1). 21-37.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40. 879-891. <http://dx.doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>.
- Qasim, M.& Laghari, A.A. (2025). Belonging through values: ethical leadership, creativity, and psychological safety with ethical climate as a moderator, *Front. Psychol.,Sec. Organizational Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1559427>.
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10). 4552-4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>.
- Vedula, S. B. (2025), Becoming an existential leader: A leadership toolkit for existential thinking. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101150>.
- Winston, B. E. (2002). *Be a leader for god's sake*. Regent University School of Leadership Studies.

Extended Abstract

In this study which is conducted to determine the relationships between existentialism, value-centred leadership and ethical climate, existentialism was used as an independent variable, value-centred leadership as a dependent variable and ethical climate as a mediating variable. The model is based on the mediating role of ethical climate in the effect of the freedom sub-dimension of existentialism on the value-centred leadership sub-dimensions

of value-oriented principledness and visionariness. The model was tested by evaluating the data obtained as a result of the survey study with 420 managers working in 313 publicly traded companies based in Istanbul using Structural Equation Modeling.

Leadership is an essential element in the management of institutions and organisations. The struggle of leaders to exist and to complete their personal development has a very important role in the development of organisations. As Sartre states, the emergence of leaders is not determined by heredity, conditions or conditioning, but by their own choices. Sartre states that human beings are free in their choices and therefore emphasises that they should be responsible for their activities. In recent years, some new concepts have been added to the leadership literature and value-centred leadership is one of these concepts. In this type of leadership, the leader's ability to influence employees by acting in accordance with organisational and professional values as well as his/her personal values is at the forefront. Value-centred leadership is a type of leadership that can respond to the challenges facing the world such as ethnic conflict, capitalism and self-centredness. Mulinge claims that today's leaders should take into account the human and spiritual aspects of their followers. According to him, exemplary leaders in a world struggling with economic, social and cultural challenges will implement strategies that prove they fully value their followers. These are the leaders who will help transform the world. Taylor defines values-centred leadership as a philosophy of leadership that brings value to suppliers, partners, customers and the organisation without focusing on personal gain. Ethical climate, which was proposed by Victor and Cullen and refers to the shared perception of ethical norms, determines the scope of what is ethical and acceptable behaviour within teams, groups and organisations.

This study, which addresses the mediating effect of ethical climate on the relationship between existentialism and value-centred leadership characteristics, aims to provide a new perspective to the literature examining the relationship between existentialism and leadership. Existence Scale developed by Laengle, Value-Centred Leadership Scale developed by Garg and Krishnan and consisting of 20 statements, and Ethical Climate Scale developed by Schweper and translated into Turkish by Çiçek with 7 statements were used as data collection tools. Consisting of 46 items, the Existence Scale consists of four sub-dimensions: alienation, self-transcendence, freedom and responsibility, and the freedom sub-dimension we used in our study consists of 11 items. Structural Equation Model was used as a method in the analysis of the research.

In our age of rapid and radical change, the personality structures, personal development levels and competencies of those who manage institutions and organisations are very important. First of all, managers should have completed their own existence process, exhibit the leadership approach they have built with ethical understanding and values system, make their

employees a partner in decisions with the awareness of freedom and responsibility and transform these decisions into actions. Organisational climate plays an important role in the realisation of these factors.

When the correlation coefficients obtained in the analysis of the survey data were examined, it was seen that there was a positive and significant relationship between value-centred leadership and existentialism. The indirect effect of freedom, one of the sub-dimensions of existentialism, on value-oriented principledness, one of the value-centred leadership characteristics, was found to be positive and statistically significant. In addition, the indirect effect of freedom on visionariness is also positive and statistically significant.

When the results of the Structural Equation model are analysed, it is seen that the effect of the freedom sub-dimension of existentialism on ethical climate is positive. The effect of ethical climate, which is the mediating variable in the model, on value-focused principledness and visionariness, which are value-centred leadership traits, was found to be positive and statistically appropriate for the criteria.

The effect of the freedom sub-dimension of existentialism on both value-oriented principledness and visionary leadership was found to be positive and statistically significant. When the model constructed for the mediating role of ethical climate in the relationship between the freedom sub-dimension of existentialism and value-centred leadership was tested, it was found that freedom has a direct effect on value-focused principledness and visionariness and also has an indirect effect through ethical climate. Ethical climate was also found to partially mediate the relationship between freedom and value-centred principledness and visionariness.

Regarding the variables in our study, several prior studies have addressed related concepts: Basnet, Luitel, and Tamang (2024) examined the relationship between existential values-based leadership practices and employees' sensitivity to ethical standards and meaning-making at work; Qasim and Laghari (2025) explored the relationship between ethical climate and leadership; Agarwal and Malloy (2000) investigated the role of existentialism in ethical decision-making; Gibbs (2010) and Ashman & Lawler (2008) studied the connection between existentialism and leadership; Allan and Shearer (2012) developed the Existential Thinking Scale; Çiçek (2016) focused on the impact of values-based leadership on ethical climate and employee voice; Graves (1970) explored the relationship between levels of existence and values; Mulinge (2022) addressed values-based leadership; and Çiçek and Deniz (2017) examined the relationship between values-based leadership and ethical climate. While one or two of these variables were studied in each of these works, our research is the first to investigate the mediating role of ethical climate in the relationship between existentialism and values-based leadership by integrating all three variables. The findings of this study show similarities with the aforementioned research. When evaluating the literature as a whole, it can be concluded that existentialism

enhances leadership effectiveness, particularly in the context of values-based leadership. Furthermore, the interaction between existentialism and ethical climate contributes meaning and ethical depth to the lives of both employees and leaders, thereby positively influencing values-based leadership.

Based on the findings of this study, various recommendations have been presented for organizations. These suggestions aim to enhance employee satisfaction and organizational success by strengthening the impact of existential leadership on values-based leadership. In this context, content based on existential philosophy should be included in leadership development programs; organizational cultures that support ethical climate and promote authenticity and responsibility should be established; ethical climate should be seen as a structure that supports meaning-making and transparency; employees should be provided with training on this topic; ethical and values-based practices should be taken into account in leadership evaluations; and organizational values should be regularly reviewed and updated.