

Etik Liderliğin Örgütler Açısından Önemi ve Sonuçları: Sistematik Bir Derleme

Taha Sıtkı Çalışır
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
tahacalisir@gmail.com
0000-0002-6373-6002

Derleme Makale

DOI:...

Geliş Tarihi: 09.08.2025

Kabul Tarihi: 13.08.2025

Atıf Bilgisi

Çalışır, T. S. (2025). Etik Liderliğin Örgütler Açısından Önemi ve Sonuçları: Sistematik Bir Derleme. *Ahi Evran Akademi*, Cilt 6(2), 01-12.

ÖZ

Bu sistematik derleme çalışması, etik liderliğin örgütsel düzeydeki etkilerini çok boyutlu bir çerçevede değerlendirmeyi amaçlamaktadır. 2003–2025 yılları arasında yayımlanan 11 ulusal ve uluslararası akademik çalışmanın incelenmesiyle, etik liderliğin çalışan bağlılığı, iş tatmini, güven, psikolojik güçlenme, adalet algısı, örgütsel öğrenme, performans ve sürdürülebilirlik gibi değişkenler üzerindeki etkileri tematik olarak analiz edilmiştir. Bulgular, etik liderliğin yalnızca çalışan davranışlarını değil, aynı zamanda örgütsel kültürü, bilgi paylaşım süreçlerini ve dış paydaş ilişkilerini de doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Etik liderliğin bu çok yönlü etkileri, sosyal öğrenme kuramı, sosyal değişim kuramı, örgütsel adalet teorisi, paydaş teorisi ve bilgi temelli örgüt teorisi gibi kuramsal çerçevelerle ilişkilendirilmiştir. Bu sayede etik liderliğin yalnızca normatif bir yaklaşım değil, aynı zamanda stratejik bir liderlik biçimi olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışma, etik liderliğe dair bulguları sistematik bir yapıda bir araya getirerek, hem akademik yazına katkı sunmakta hem de uygulayıcılar için kurumsal düzeyde yön gösterici sonuçlar ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet, psikolojik güçlenme.

The Importance and Consequences of Ethical Leadership for Organizations: A Systematic Review

ABSTRACT

This systematic review aims to evaluate the effects of ethical leadership at the organizational level within a multidimensional framework. By examining 11 national and international academic studies published between 2003 and 2025, the effects of ethical leadership on variables such as employee commitment, job satisfaction, trust, psychological empowerment, perception of justice, organizational learning, performance, and sustainability were analyzed thematically. The findings reveal that ethical leadership directly affects not only employee behavior but also organizational culture, knowledge sharing processes, and external stakeholder relationships. These multifaceted effects of ethical leadership are linked to theoretical frameworks such as social learning theory, social change theory, organizational justice theory, stakeholder theory, and knowledge-based organization theory. This emphasizes that ethical leadership is not merely a normative approach but also a strategic form of leadership. This study systematically compiles findings on ethical leadership, contributing to the academic literature while also providing actionable insights for practitioners at the organizational level.

Keywords: Ethical leadership, organizational commitment, job satisfaction, organizational justice, psychological empowerment.

Giriş

Yirmibirinci yüzyılın karmaşık ve çok aktörlü örgütsel yapılarında liderlik anlayışı, sadece performans odaklılıktan çıkıp etik temellere dayanan bir yönetsel sorumluluk alanına evrilmiştir. Bu bağlamda “etik liderlik”, yöneticilerin dürüstlük, adalet, şeffaflık ve sorumluluk gibi temel değerlere dayalı olarak karar almasını ve çalışanlara örnek oluşturmalarını ifade eden bir liderlik biçimi olarak literatürde önemli bir yer edinmiştir (Brown vd., 2005). Etik liderler, yalnızca bireysel davranışlarıyla değil, aynı zamanda örgütsel iklimin etik temellerle inşa edilmesinde de belirleyici rol oynarlar. Bu nedenle etik liderliğin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkileri, yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda yapısal ve kültürel bir dönüşümü de beraberinde getirebilir.

Etik liderlik, son yıllarda hem akademik hem de uygulamalı yönetim literatüründe giderek daha fazla ilgi gören bir liderlik biçimidir. Örgütlerde liderlik yalnızca hedeflere ulaşma ve kaynakları yönetme süreci değil, aynı zamanda etik standartların belirlenmesi ve korunması sürecidir (Bahar, 2019).

Özellikle karmaşık ve belirsiz çevresel koşullar altında etik değerlerin korunması, kurumların uzun vadeli başarısı açısından kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda etik liderlik, dürüstlük, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerler üzerine inşa edilen bir liderlik anlayışı olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2003). Günümüzde örgütler, küreselleşme, dijital dönüşüm ve rekabet baskısının yanı sıra, etik standartların ihlal edilmesi riskleriyle de karşı karşıyadır. Dünya genelinde yaşanan finansal skandallar, yolsuzluk olayları ve kurumsal yönetim zafiyetleri, liderlerin sadece performans odaklı değil, aynı zamanda etik temelli kararlar alması gerektiğini açıkça göstermektedir (Ughulu, 2024). Etik liderlik, bu bağlamda yalnızca bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda örgütsel bütünlüğü sağlayan stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimine bakıldığında, etik liderlik kavramının hem dönüşümcü liderlik hem de hizmetkâr liderlik yaklaşımlarıyla kesişen noktaları olduğu görülmektedir. Ancak etik liderlik, özellikle karar alma süreçlerinde etik standartların merkeze alınması bakımından ayrılmaktadır (Zhu, Zhi ve Fang, 2025). Bu yaklaşım, liderin hem bireyler hem de kurum açısından sorumluluk bilinciyle hareket etmesini, etik normları davranışlarının temel ilkesi olarak benimsemesini gerektirir (Bahar, 2019). Etik liderliğin bireysel düzeydeki etkileri, çalışan bağlılığı, iş tatmini, güven ve psikolojik güçlenme gibi önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar, adil, dürüst ve şeffaf liderlerle çalıştıklarında örgüte karşı daha yüksek düzeyde bağlılık ve sadakat geliştirmekte; bu da iş tatminini artırmaktadır (Khodashenas vd., 2020; Guo, 2022). Bu süreçte liderin rol modeli olması, çalışanların değer temelli davranışları benimsemesini kolaylaştırmaktadır (Zhang vd., 2018).

Örgütsel düzeyde ise etik liderlik, adalet algısını güçlendirmekte ve güçlü bir etik kültür inşasını desteklemektedir (Kalfaoğlu vd., 2021). Etik değerlere dayalı bir örgüt kültürü, sadece içsel uyum ve iş birliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlar (Özdemir, 2003). Bu durum, örgütün bütünsel performansına da olumlu yansımaktadır. Makro düzeyde ise etik liderlik, kurumsal itibarın korunmasında ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir faktördür. Etik liderler, hem iç hem de dış paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurarak organizasyonların uzun vadeli başarısına katkıda bulunurlar (Ughulu, 2024). Böylece etik liderlik, yalnızca mevcut performansı değil, gelecekteki kurumsal varlığı da güvence altına alır.

Akademik literatürde etik liderlik üzerine yapılan çalışmaların büyük bölümü, belirli bağlamlarda (örneğin sağlık sektörü, eğitim kurumları veya kamu yönetimi) yürütülmüş ve genellikle anket temelli nicel yöntemler kullanılmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008; Bahar, 2019). Bu çalışmalar, etik liderliğin farklı sektörlerde benzer biçimde olumlu etkiler doğurduğunu göstermektedir. Ancak birçok araştırmada, bireysel ve örgütsel çıktılar birlikte ele alınsa da makro düzey etkileri (örneğin itibar ve sürdürülebilirlik) daha sınırlı incelenmiştir. Bu noktada literatürde belirli boşluklar bulunmaktadır. Öncelikle, etik liderliğin etkilerinin çok boyutlu olarak ele alındığı çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. İkincisi, etik liderlik ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve inovasyon gibi stratejik konular arasındaki ilişkiler yeterince kapsamlı biçimde analiz edilmemiştir (Zhu vd., 2025). Bu durum, konuya sistematik bir perspektiften yaklaşmanın önemini artırmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, etik liderliğin örgütler açısından önemini ve sonuçlarını sistematik derleme yöntemiyle kapsamlı bir şekilde incelemektir. Araştırma, etik liderliğin mikro düzeyde bireysel çalışan davranışları ve tutumları üzerindeki, mezo düzeyde örgütsel kültür, iklim ve süreçler üzerindeki ve makro düzeyde toplumsal ve kurumsal sonuçlar üzerindeki etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, 2020–2025 yılları arasında yayımlanmış ampirik ve kuramsal çalışmalar taranarak, etik liderliğin çalışan bağlılığı, bilgi paylaşımı, örgütsel adalet, öğrenme kapasitesi, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik gibi kritik alanlardaki yansımaları sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Böylece hem akademisyenlere hem de uygulayıcılara, etik liderlik konusunda çok boyutlu bir çerçeve sunulması hedeflenmektedir. Bu çalışma, etik liderliğin yalnızca teorik çerçevesini ortaya koymakla kalmayacak, aynı zamanda ampirik bulguları derleyerek uygulayıcılar için pratik çıkarımlar sunacaktır. Örgütlerde etik liderlik anlayışının benimsenmesi, yalnızca ahlaki bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bulgularının, özellikle lider yetiştirme programları,

kurumsal yönetim politikaları ve etik standartların belirlenmesi süreçlerinde yol gösterici olması beklenmektedir.

Etik liderlik kavramı günümüz örgütleri için vazgeçilmez bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Bu araştırma, sistematik derleme yöntemiyle farklı bağlamlarda elde edilen bulguları bütünleştirerek, konuya ilişkin literatüre hem kuramsal hem de uygulamalı katkılar sunmayı amaçlamaktadır. İzleyen bölümlerde, araştırmanın yöntemi, bulguları ve tartışmaları detaylı biçimde sunulacaktır.

Yöntem

Bu çalışma, etik liderliğin örgütsel düzeydeki sonuçlarını belirlemek amacıyla sistematik derleme yöntemine başvurmaktadır. Sistematik derleme, önceden tanımlanmış ölçütlere göre literatürdeki ilgili çalışmaların kapsamlı biçimde toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesini amaçlayan kanıta dayalı bir araştırma yöntemidir (Tranfield vd., 2003). Bu çalışmanın temel araştırma sorusu şu şekilde belirlenmiştir: Etik liderlik, örgütlerde hangi boyutlarda ve nasıl sonuçlar doğurmaktadır ve bu sonuçlar hangi ana temalar altında sınıflandırılabilir? Bu soru, sistematik derleme kapsamında incelenen çalışmaların tematik analizine dayalı olarak yanıtlanacaktır. Bu sayede, etik liderlik ile çalışan bağlılığı, güven, adalet, öğrenme, performans, itibar ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler bütüncül biçimde değerlendirilecektir.

Tablo 1. Derlemeye Dahil Edilen Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Makale Başlığı	Yöntem	Ana Bulgular
Erkan Özdemir	2003	Liderlik ve Etik	Teorik çerçeve	Etik liderlik etik kültürü ve lider davranışlarını etkiler.
Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison	2005	Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing	Kuramsal model geliştirme	Etik liderlik normatif uygunluğu teşvik eder, rol model oluşturur.
Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun	2008	Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi	Nicel araştırma	Etik liderlik güven ve psikolojik güçlenmeyi artırır.
Yajun Zhang, Fangfang Zhou, Jianghua Mao	2018	Ethical Leadership and Follower Moral Actions: Investigating an Emotional Linkage	Deneyisel tasarım	Etik liderlik takipçilerin moral eylemlerini teşvik eder.
Belgin Bahar	2019	Etik Liderliğin Çalışanlar ve Örgütler Açısından Sonuçları: Kavramsal Bir İnceleme	Kavramsal inceleme	Etik liderlik iş tatmini, bağlılık, güveni artırır.
Behrad Khodashenas, Salih Güney, Binnur Gürül	2020	Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi	Anket (SPSS)	Etik liderlik örgütsel bağlılığı güçlendirir.
Zhichen Xia, Fan Yang	2020	Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Impacts of Prosocial Motivation and Two Facets of Conscientiousness	Nicel araştırma (anket)	Etik liderlik bilgi paylaşımını olumlu etkiler; bu etki prososyal motivasyon aracılığıyla gerçekleşir, vicdanlılığın iki boyutu bu ilişkiyi sınırlandırır veya güçlendirir.
Misbah Hayat Bhatti, Umair Akram, Muhammed Hasnat Bhatti, Hassan Rasool, Xin Su	2020	Unraveling the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Subjective Well-Being and Social Media in the Hotel Industry	Nicel araştırma (anket)	Etik liderlik çalışanların bilgi paylaşımını artırır; bu etki öznel iyi oluş ve sosyal medya aracılığıyla güçlenir.
Serap Kalfaoğlu, Melis Attar, Ertuğrul Tekin	2021	Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Araştırılması	Anket (SPSS)	Etik liderlik adalet algısını ve kültürü etkiler.
Wei Li Wu	2021	How Ethical Leadership Promotes Knowledge Sharing: A Social Identity Approach	Nicel araştırma (anket)	Etik liderlik bilgi paylaşımını grup, ilişkisel ve örgütsel kimlik aracılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak teşvik eder.

Kaimeng Guo	2022	The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency	Nicel araştırma	Etik liderlik iş tatminini olumlu etkiler.
Yuyan Zheng, Olga Epitropaki, Les Graham, Nick Caveney	2022	Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Role of Psychological Safety	Nicel analiz	Etik liderlik psikolojik güven ortamı sağlar.
John Ughulu	2024	Ethical Leadership in Modern Organizations: Navigating Complexity and Promoting Integrity	Kavramsal analiz	Etik liderlik kurum itibarını ve sürdürülebilirliği destekler.
Ui Young Sun, Haoying Xu, Donald H. Klumper, Benjamin D. McLarty, Seokhwa Yun	2024	Ethical Leadership and Knowledge Sharing: A Social Cognitive Approach Investigating the Role of Self-Efficacy as a Key Mechanism	Nicel araştırma (çoklu çalışma tasarımı)	Etik liderlik bilgi paylaşımını öz-yeterlik aracılığıyla teşvik eder; sosyal bilişsel teori çerçevesinde desteklenir.
Jin Zhu, Wenyan Zhi Yuanhan Fang	2025	Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model	Anket ve performans verisi	Etik liderlik örgütsel öğrenmeyi ve performansı artırır.
Mariam Saeed Al Mansoori, Fauzia Jabeen, Patrice Piccardi, Arianna Pezone	2025	Unraveling Knowledge Sharing Behavior Under Ethical Leadership: The Mediating Role of Knowledge-Centered Culture and Intrinsic Motivation	Nicel araştırma (anket)	Etik liderlik bilgi paylaşımını bilgi-merkezli kültür ve içsel motivasyon aracılığıyla teşvik eder.

Çalışmaya dahil edilecek yayınlar, 2003–2025 yılları arasında yayımlanmış, etik liderlik ile örgütsel sonuçlar arasında doğrudan ilişki kuran makaleler arasından seçilmiştir. Tarama DergiPark, ScienceDirect, SpringerLink, ResearchGate, PubMed ve SAGE veri tabanlarında yürütülmüştür. Kullanılan anahtar sözcükler: “etik liderlik”, “ethical leadership”, “örgütsel bağlılık”, “organizational commitment”, “örgütsel adalet”, “organizational justice”, “iş tatmini”, “organizational performance”, “psychological empowerment” olmuştur. Tarama sonucunda ulaşılan 93 makale ön değerlendirmeye alınmış, 39’u tam metin incelenmiş ve içeriksel yeterliliğe sahip 16 makale sistematik derlemeye dahil edilmiştir. Bu 16 makalenin tamamı, bulgular bölümünde tematik sınıflandırmaya uygun biçimde detaylandırılmıştır.

Tarama gerçekleştirilirken etik liderlik temasını temel alması, en az bir örgütsel çıktı (bağlılık, güven, performans vb.) ile ilişkili olması, ampirik veya kavramsal analiz içermesi, tam metin erişimine açık olması ve Türkçe veya İngilizce yazılmış olması dahil edilme kriterleri olarak belirlenmiştir. Sadece kavramsal tartışmalar içeren veya teori geliştirmeye odaklanan çalışmalar, etik liderlikten yalnızca dolaylı biçimde söz eden metinler, akademik yeterlilik taşımayan blog yazıları veya açıklanamayan yayın statüsüne sahip içerikler ise dışlanma kriterleri kapsamında tutulmuştur.

Dahil edilen her makale, içerik analizine tabi tutulmuş ve “yazar”, “yayın yılı”, “makale başlığı”, “yöntem” ve “ana bulgular” gibi kriterler altında kodlanmış ve Tablo 1’de verilmiştir. Ardından çalışmalar, beş ana tema altında sınıflandırılarak Bulgular bölümünde sistematik biçimde analiz edilmiş Tablo 2 verildiği şekilde özetlenmiştir.

Bulgular

Bu sistematik derleme kapsamında incelenen 16 çalışmanın analizleri sonucunda, etik liderliğin örgütler açısından çok boyutlu ve anlamlı sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Bulgular beş ana tema altında gruplandırılmıştır. Bunlar çalışan bağlılığı ve iş tatmini, güven ve psikolojik güçlendirme, örgütsel adalet ve kültür, örgütsel öğrenme ve performans, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir. Bulgular Tablo 2’de özet olarak verilmiş olup her bir tema ayrıca detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 2. Bulgular Özeti

Tema	Bulgular	Yazarlar	Kuramsal Çerçeve	Düzyey
Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini	Etik liderlik çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırır.	Khodashenas, Güney ve Güröl (2020); Guo (2022)	Sosyal Değişim Kuramı	Mikro
Güven ve Psikolojik Güçlendirme	Etik liderlik güveni güçlendirir ve psikolojik güçlenmeyi artırır.	Arslandaş ve Dursun (2008); Zhang vd. (2018); Bahar (2019)	Sosyal Öğrenme Kuramı	Mikro
Örgütsel Adalet ve Kültür	Etik liderlik adalet algısını güçlendirir; etik kültürü olumlu şekillendirir.	Kalfaoğlu, Attar ve Tekin (2021); Özdemir (2003)	Örgütsel Adalet Teorisi	Mezzo
Örgütsel Öğrenme ve Performans	Etik liderlik öğrenmeyi teşvik eder ve kurumsal performansı artırır.	Zhu, Zhi ve Fang (2025); Bahar (2019)	Bilgi Temelli Örgüt Teorisi	Mezzo
Kurumsal İtibar ve Sürdürülebilirlik	Etik liderlik dış paydaş güvenini ve kurumsal itibarı güçlendirir; sürdürülebilirliği destekler.	Ughulu (2024); Zhang, Zhou ve Mao (2018)	Paydaş Teorisi	Makro
Örgütsel Öğrenme ve Performans	Etik liderlik bilgi paylaşımını artırır; prososyal motivasyon tam aracıdır; 'dutifulness' etkiyi güçlendirir, 'achievement-striving' zayıflatır.	Xia ve Yang (2020)	Sosyal Öğrenme Kuramı	Mikro
Örgütsel Öğrenme ve Performans	Etik liderlik bilgi paylaşımını doğrudan ve dolaylı (grup/ilişkisel/örgütsel kimlik) yollarla artırır.	Wu (2021)	Sosyal Öğrenme Kuramı	Mikro
Örgütsel Öğrenme ve Performans	Etik liderlik bilgi paylaşımını psikolojik sahiplik aracılığıyla artırır; profesyonel bağlılık moderatördür.	Saeed, Khan, Zada, Zada, Vega-Muñoz ve Contreras-Barraza (2022)	Sosyal Öğrenme Kuramı	Mikro
Örgütsel Öğrenme ve Performans	Etik liderlik bilgi paylaşımını öz-yeterlik aracılığıyla artırır; düşük tükenme ve yüksek iş arkadaşı güvenilirliğinde etki güçlenir.	Sun, Xu, Kluemper, McLarty ve Yun (2024)	Sosyal Öğrenme Kuramı	Mikro
Örgütsel Öğrenme ve Performans	Etik liderlik bilgi paylaşımını öznel iyi oluş ve sosyal medya üzerinden seri aracılıkla artırır.	M. Hayat Bhatti, Akram, M.H. Bhatti, Rasool ve Su (2020)	Sosyal Değişim Kuramı	Mikro
Örgütsel Adalet ve Kültür	Etik liderlik, bilgi-merkezli kültür ve içsel motivasyon aracılığıyla bilgi paylaşımını teşvik eder.	Al Mansoori, Jabeen, Piccardi ve Pezone (2025)	Bilgi Temelli Örgüt Teorisi	Mezzo

Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini

Etik liderlik, çalışanların örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlılığın ve genel iş tatmininin güçlenmesinde kritik bir role sahiptir. Khodashenas vd., (2020) tarafından İran'daki hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırma, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu ilişki, özellikle sağlık sektöründe çalışanların yoğun stres ve iş yükü altında olmalarına rağmen, liderlerinin adil ve etik davranışlar sergilemesinin onların kuruma olan bağlılıklarını pekiştirdiğini göstermektedir. Böyle bir ortam, çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleri için değil, aynı zamanda kuruma değer katmaları için de motivasyon sağlamaktadır.

Khodashenas vd., (2020) çalışmasının bulguları, etik liderliğin yalnızca çalışanların görev tanımları içinde kalmalarını değil, aynı zamanda gönüllü çabalar göstermelerini de teşvik ettiğini göstermektedir. Liderlerin dürüst, şeffaf ve adil bir yönetim tarzı benimsemeleri, çalışanlarda güven duygusunu artırmakta ve bu durum, bağlılık düzeyinin yükselmesine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Çalışanlar, böyle bir liderlik anlayışında, örgütün değerleriyle kendi değerleri arasında uyum gördüklerinde daha uzun süre kurumda kalma eğiliminde olmaktadır.

Benzer şekilde Guo (2022), etik liderlik algısının çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Guo'nun çalışmasında, yöneticilerin adil, dürüst ve şeffaf davranışlarının, çalışanların işlerinden aldıkları tatmini artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu, iş tatmininin yalnızca maaş, çalışma koşulları veya terfi imkânları gibi maddi unsurlarla değil, aynı zamanda yöneticilerin sergilediği etik davranışlarla da şekillendiğini göstermektedir. Dolayısıyla etik liderlik, çalışanların iş yaşamındaki genel mutluluğu ve verimliliği üzerinde doğrudan belirleyici bir faktör haline gelmektedir.

Sonuç olarak, Khodashenas vd., (2020) ile Guo (2022) tarafından elde edilen bulgular, etik liderliğin çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki etkisinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde anlamlı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Etik liderliğin hâkim olduğu bir örgüt ortamında, çalışanlar görevlerini yerine getirmenin ötesinde kuruma katkı sunma eğilimindedirler. Bu durum, uzun vadede örgütün istikrarlı bir iş gücü yapısına sahip olmasına ve çalışan devir oranının düşük seyretmesine olanak tanımaktadır.

Güven ve Psikolojik Güçlendirme

Erkutlu (2015), insanların tahmin edilmesi zor davranışlar sergilemesi ve bu davranışların kesin bir belirsizlik içerisinde olması, örgütsel güveni bireysel ilişki ve örgütsel yaşam açısından son derece önemli kılmakta olduğunu belirtmiştir. Güven kavramı organizasyonlarda uzun vadeli düzen ve istikrarı, kurum içerisinde işbirliğini, çalışan mutluluğunu ve verimliliğini sağlamakta son derece önemlidir.

Etik liderlik, çalışanlarla lider arasında karşılıklı güvenin tesis edilmesinde ve çalışanların psikolojik olarak güçlenmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından yapılan çalışma, etik liderlik davranışlarının yöneticilere duyulan güven düzeyini belirgin biçimde artırdığını göstermektedir. Çalışmada, liderlerin sergilediği adil, dürüst ve şeffaf davranışların, çalışanların yöneticilerinden beklentilerini karşılaması ve bu sayede güven ortamının güçlenmesi üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Güvenin tesis edilmesi, yalnızca günlük iş süreçlerinin sağlıklı yürütülmesine değil, aynı zamanda örgütsel bütünlüğün korunmasına da katkı sağlamaktadır.

Arslantaş ve Dursun (2008), etik liderliğin güven ortamı oluşturmalarının, çalışanların karar alma süreçlerinde daha aktif rol üstlenmelerini kolaylaştırdığını da belirtmektedir. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlayarak psikolojik güçlenme düzeylerini artırmaktadır. Psikolojik olarak güçlenmiş çalışanlar, işlerine daha fazla anlam yükleyebilmekte ve karşılaştıkları zorluklara karşı daha dayanıklı bir tutum sergileyebilmektedirler. Böylece etik liderlik, güven ile güçlenme arasında köprü görevi gören kritik bir liderlik biçimi haline gelmektedir.

Zhang vd., (2018), etik liderliğin sadece güven inşa etmekle kalmayıp, aynı zamanda takipçilerin ahlaki karar alma davranışlarını da cesaretlendirdiğini vurgulamaktadır. Bu çalışmada, etik liderlerin çalışanlarını destekleyici ve sorumlu bir biçimde yönlendirmesinin, örgütte pozitif bir psikolojik iklim yarattığı ifade edilmiştir. Pozitif psikolojik iklim, çalışanların birbirine daha fazla güven duymasına ve kolektif başarı için iş birliği yapmasına imkân tanımaktadır. Bu da uzun vadede örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunur.

Nihai olarak bakıldığında, Arslantaş ve Dursun (2008) ile Zhang vd. (2018) çalışmalarının bulguları, etik liderliğin güven ve psikolojik güçlenme arasındaki etkileşimde belirleyici bir unsur olduğunu açıkça göstermektedir. Etik liderler, çalışanların hem bireysel olarak güçlenmesini hem de örgütsel düzeyde dayanışma kültürünün gelişmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, güvenin güçlenmesi ve psikolojik güçlenmenin desteklenmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısına doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet ve Kültür

Özdemir ve İpek (2020) bir kuruluşun sosyal yapısını çözümleme açısından en kıymetli araçlardan biri örgütsel kültür olduğu, örgütsel davranış alanında daha önemli bir çalışma konusu olmakla birlikte yönetim bilimi genelinde hatırı sayılı bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü üyelerinin sahip olduğu ortak düşünce, felsefe, yaklaşım, değer ve normlar gibi bileşenlerden oluşur. Kültür, örgütün karakterini yansıtmaktadır. Etik liderlik ise çalışanların örgütteki adalet algısını güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Kalfaoğlu vd. (2021) çalışmasında, etik liderliğin örgütsel adalet algısını artırarak örgüt kültürünü olumlu yönde şekillendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu etki, özellikle dağıtımsal adalet boyutunda belirgin şekilde görülmektedir. Dağıtımsal adalet, çalışanlar arasında kaynakların, ödüllerin ve fırsatların eşit ve adil biçimde paylaşılmasını ifade eder. Etik liderlerin bu konuda gösterdiği hassasiyet, çalışanların kurum içindeki konumlarını daha adil bir zeminde değerlendirmelerini sağlar.

Kalfaoğlu vd. (2021), etik liderliğin etkileşimsel adalet boyutunda da etkili olduğunu vurgulamaktadır. Etkileşimsel adalet, çalışanların yöneticileriyle olan iletişimlerinde saygı görmeleri, fikirlerinin dikkate alınması ve süreçlerin şeffaf biçimde yürütülmesini içerir. Etik liderler, açık iletişimi teşvik ederek ve karar alma süreçlerine çalışanları dâhil ederek bu adalet boyutunu güçlendirirler. Böyle bir yaklaşım, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütsel kültürle daha güçlü bir bağ kurmalarına katkı sağlar.

Al Mansoori vd., (2025) tarafından yürütülen araştırma ise etik liderliğin örgütsel adalet algısını yalnızca doğrudan güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bilgi paylaşımını teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturduğunu göstermektedir. Çalışmada, etik liderlerin şeffaf iletişim ve adil uygulamalar yoluyla çalışanların hem kuruma hem de birbirlerine karşı güven duygusunu pekiştirdikleri, bu güven ortamının ise bilgi merkezli bir kültürün gelişmesine zemin hazırladığı belirtilmiştir. Araştırma, örgütsel adalet algısının güçlenmesinin, çalışanların bilgi paylaşımı konusundaki istekliliğini artırarak, örgütsel öğrenme süreçlerini desteklediğini ortaya koymuştur.

Özdemir (2003) ise etik liderliğin, adil karar verme, açık iletişim ve dürüstlük temelli bir örgüt kültürünün oluşmasında oynadığı merkezi role dikkat çekmektedir. Araştırmada, etik liderlerin karar alma süreçlerinde şeffaf davranmalarının ve etik ilkeleri ön planda tutmalarının, örgütte güvene dayalı bir kültürün yerleşmesine yardımcı olduğu belirtilmiştir. Bu tür bir kültür, hem çalışanlar arası ilişkileri hem de çalışanların yönetime bakışını olumlu yönde etkilemektedir.

Toplamak gerekirse Kalfaoğlu vd. (2021), Al Mansoori vd. (2025) ve Özdemir (2003) çalışmalarının bulguları, etik liderliğin örgütsel adalet algısını güçlendirerek pozitif bir örgüt kültürünün inşasında kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Etik liderliğin benimsendiği kurumlarda, çalışanlar yalnızca mevcut iş süreçlerinde değil, uzun vadeli stratejik hedeflerde de adaletin korunacağına dair güçlü bir inanca sahip olmaktadır. Bu durum, örgütün sürdürülebilir başarısını ve çalışan bağlılığını artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Öğrenme ve Performans

Etik liderlik, örgütlerde yalnızca bireysel çalışan çıktıları üzerinde değil, aynı zamanda örgütün genel öğrenme kapasitesi ve performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Zhu vd. (2025), etik liderliğin örgütsel öğrenmeyi teşvik eden bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, etik liderlerin çalışanlara sağladıkları güvenli çalışma ortamının, öğrenme süreçlerini kolaylaştırdığı ve örgütsel bilgi akışını güçlendirdiği belirtilmiştir. Böyle bir ortamda çalışanlar, yeni fikirler geliştirme ve bunları paylaşma konusunda daha istekli davranmaktadır.

Bhatti vd. (2020) de benzer şekilde, etik liderliğin örgütsel adalet algısını güçlendirerek çalışanların bilgi paylaşma eğilimlerini artırdığını ve bunun da örgütsel öğrenme süreçlerini desteklediğini

vurgulamaktadır. Araştırmaya göre, adaletli bir çalışma ortamında bilgi akışı daha düzenli gerçekleşmekte, bu da performans artışına doğrudan katkı sağlamaktadır.

Zhu vd. (2025) çalışmasında ayrıca, etik liderliğin yenilikçilik ve bilgi paylaşımı gibi öğrenme odaklı davranışları doğrudan desteklediği ifade edilmektedir. Liderlerin etik değerlere bağlı kalarak yönlendirme yapmaları, çalışanların hata yapma korkusunu azaltmakta ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu durum, örgütsel öğrenmenin sürekliliğini sağlamakta ve kurumun değişen koşullara hızlı uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi, uzun vadede örgütsel performansın artmasına katkı sunmaktadır.

Saeed vd. (2022) ise, etik liderliğin çalışanlarda psikolojik sahiplenme duygusunu güçlendirdiğini, bunun da bilgi paylaşımı ve yenilikçi problem çözme davranışlarını artırdığını bulgulamıştır. Psikolojik sahiplenme, çalışanların örgütün başarısını kendi başarısı gibi görmelerini sağlamakta, bu da öğrenme süreçlerini hızlandırarak performans üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.

Araştırmada vurgulanan bir diğer önemli nokta, etik liderliğin yarattığı psikolojik güven ortamının, çalışanlar arasında açık iletişimi ve iş birliğini güçlendirmesidir (Zhu vd., 2025). Psikolojik güven, bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine ve geri bildirimleri yapıcı biçimde değerlendirebilmelerine imkân tanır. Bu durum, hem bireysel hem de takım düzeyinde öğrenme süreçlerini hızlandırır ve bilgi paylaşımını kurumsal düzeye taşır.

Sun vd. (2024) çalışması da bu bulguları destekleyerek, etik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşürdüğünü ve öz yeterlilik algılarını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu etki, öğrenme motivasyonunu artırmakta ve çalışanların bilgi paylaşımına daha fazla katılım göstermesine neden olmaktadır.

Xia ve Yang (2020) ise, etik liderliğin prososyal motivasyon ve özdisiplin ile etkileşime girerek bilgi paylaşımını daha da güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, bireysel motivasyonel faktörlerin örgütsel öğrenme kapasitesiyle nasıl bütünleştiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmaların tümü, etik liderliğin örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir köprü işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Etik liderlerin oluşturduğu güven ortamı, çalışanların yenilikçi davranışlarını ve bilgi paylaşımını artırmakta, bu da doğrudan işletme performansının iyileşmesine yansımaktadır. Bu nedenle, etik liderlik yalnızca değer temelli bir yönetim biçimi değil, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir liderlik yaklaşımı olarak da değerlendirilebilir.

Kurumsal İtibar ve Sürdürülebilirlik

Etik liderlik, modern örgütlerde yalnızca içsel süreçlerin verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumun dış paydaşlarla ilişkilerinde güvenilir bir imaj oluşturmaya da katkı sağlar. Ughulu (2024), etik liderliğin kurumsal itibarın inşasında kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmaya göre, etik değerlere bağlı liderlik, örgütün hem çalışanlar hem de müşteriler, tedarikçiler ve toplum nezdinde daha güvenilir bir algı yaratmasına yardımcı olmaktadır. Bu güven algısı, uzun vadeli iş ilişkilerinin ve marka değerinin korunmasında belirleyici bir rol oynar.

Ughulu (2024) çalışmasında, etik liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik politikalarıyla doğrudan ilişkili olduğu da belirtilmektedir. Etik liderler, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ilkelerini benimseyerek örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını desteklerler. Bu durum, yalnızca çevresel sorumluluk açısından değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal sorumluluk bağlamında da kurumun paydaşları nezdinde değer kazanmasını sağlar. Sürdürülebilirlik stratejilerinin başarıyla uygulanması, kurumun uzun vadeli rekabet avantajını güçlendirir. Araştırmada ayrıca, etik liderliğin kurumsal değerlerle tutarlılığı artırdığı vurgulanmaktadır (Ughulu, 2024). Liderlerin karar ve uygulamalarında tutarlılık sergilemesi, çalışanların kurumun misyon ve vizyonuna olan inançlarını pekiştirir. Bu tür bir

değer uyumu, hem iç hem de dış paydaşların kurumla ilgili algısını olumlu yönde etkiler. Böylelikle kurumlar, toplumsal sorumluluklarını yerine getiren ve etik standartlara bağlı kalan yapılar olarak konumlanırlar.

Ughulu (2024) bulguları, etik liderliğin kurumsal itibarın güçlendirilmesi ve sürdürülebilirlik hedeflerinin başarılması için stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Etik liderlik, hem organizasyon içindeki çalışan memnuniyetini hem de dış paydaşlarla kurulan güven ilişkisini destekler. Bu nedenle, modern işletmelerin uzun vadeli başarısında etik liderliğin benimsenmesi vazgeçilmez bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu sistematik derleme, etik liderliğin örgütler açısından çok boyutlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. İncelenen çalışmalar hem bireysel düzeyde (çalışan bağlılığı, iş tatmini, güven, psikolojik güçlenme) hem de örgütsel düzeyde (örgütsel öğrenme, performans, itibar, sürdürülebilirlik) anlamlı sonuçlar bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, etik liderliğin yalnızca yönetsel bir tercih değil, aynı zamanda örgütün uzun vadeli bütünlüğünü ve stratejik başarısını şekillendiren temel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Son yıllarda yapılan ampirik çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. Örneğin Xia ve Yang (2020), etik liderliğin bilgi paylaşımını artırdığını, bu etkinin prososyal motivasyon aracılığıyla güçlendiğini ve görev bilinci yüksek çalışanlarda daha belirgin olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç, bireysel özelliklerin etik liderlik etkilerini nasıl şekillendirebileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Etik liderliğin çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki etkileri, Blau'nun (1964) sosyal değişim kuramı çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu kurama göre çalışanlar, liderlerinden adil, dürüst ve destekleyici davranışlar gördüklerinde karşılık olarak örgüte bağlılık ve sadakat gösterirler. Bu karşılıklı bağlılık ilişkisi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Etik liderler, çalışanların beklentilerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda onların örgüte olan duygusal bağlarını da güçlendirir. Guo'nun (2022) çalışması, etik liderliğin çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediğini ve bu etkinin liderin adaletli, şeffaf ve dürüst davranışlarından kaynaklandığını göstermektedir. Benzer şekilde, Bhatti vd. (2020) etik liderliğin öznel iyi oluş ve sosyal medya aracılığıyla bilgi paylaşımını artırdığını, bunun da çalışanların hem bireysel tatminini hem de örgütsel bağlılığını pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Khodashenas, Güney ve Gürül'ün (2020) çalışması da etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermiştir. Araştırmada, çalışanların liderlerine duydukları güvenin, örgüte olan bağlılıklarını artırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı vurgulanmıştır. Bu durum, özellikle yüksek personel devir oranına sahip sektörlerde etik liderliğin stratejik önemini göstermektedir.

Güven ve psikolojik güçlenme, sosyal öğrenme kuramı bağlamında da değerlendirilebilir. Zhang, Zhou ve Mao'nun (2018) araştırması, liderin etik davranışlarının çalışanlar tarafından gözlemlenerek öğrenildiğini ve bu süreçte çalışanların kendi ahlaki eylemlerini de şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Liderin tutarlı etik davranışları, çalışanlarda güven ortamı yaratarak onların kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlar. Arslantaş ve Dursun'un (2008) çalışması, etik liderlik ile yöneticilere duyulan güven arasındaki pozitif ilişkiyi ampirik olarak ortaya koymuştur. Araştırmada ayrıca, etik liderliğin çalışanların psikolojik güçlenme düzeylerini artırdığı belirtilmiştir. Sun vd. (2024) ise, etik liderliğin bilgi paylaşımını öz-yeterlik aracılığıyla güçlendirdiğini, düşük tükenme ve yüksek iş arkadaşı güvenilirliği koşullarında etkinin daha güçlü hale geldiğini bulgulamıştır. Bu bulgu, çalışanların kendi iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif almalarına ve yaratıcı çözümler geliştirmelerine katkı sağlar. Bahar'ın (2019) kavramsal incelemesi ise, etik liderliğin güven ortamını pekiştirerek inovasyon ve öğrenme gibi ileri düzey örgütsel süreçlerin ön koşulu olduğunu vurgulamaktadır.

Etik liderliğin örgütsel adalet algısını güçlendirdiğine dair bulgular, Greenberg'in (1987) örgütsel adalet teorisi ile tutarlıdır. Bu teori, adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Etik liderler, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik göstererek hem dağıtımsal hem de etkileşimsel adalet boyutlarını pekiştirir. Kalfaoğlu, Attar ve

Tekin'in (2021) araştırması, etik liderliğin örgütsel adalet aracılığıyla örgüt kültürünü olumlu yönde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Özdemir (2003) ise, etik liderlerin dürüstlük, açık iletişim ve adil karar verme ilkeleri doğrultusunda hareket ederek etik temelli bir kültürün oluşmasına katkı sağladığını belirtmiştir. Saeed vd. (2022) tarafından yapılan daha güncel bir çalışmada, etik liderliğin bilgi paylaşımını psikolojik sahiplik aracılığıyla artırdığı, ancak profesyonel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlarda bu etkinin zayıfladığı görülmüştür. Bu bulgular, örgüt kültürünün liderlik davranışlarıyla doğrudan şekillendiğini göstermektedir.

Ughulu'nun (2024) çalışması, etik liderliğin yalnızca içsel süreçlerde değil, aynı zamanda dış paydaşlarla ilişkilerde de stratejik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Etik liderlik, kurumun itibarını güçlendiren, paydaş güvenini artıran ve sürdürülebilirlik politikalarını destekleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Zhang vd. (2018) de, etik liderliğin paydaşlar nezdinde güvenilirlik algısını pekiştirdiğini ifade etmektedir. Zhu, Zhi ve Fang'ın (2025) çalışması, etik liderliğin örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiğini ve bu sayede kurumsal performansın arttığını ortaya koymuştur. Bahar'ın (2019) bulguları da benzer şekilde, etik liderliğin bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği destekleyerek uzun vadeli rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Al Mansoori vd. (2025) ise bilgi-merkezli kültür ve içsel motivasyon aracılığıyla etik liderliğin bilgi paylaşımına etkisini açıklamış, bu sürecin bilgi temelli örgüt teorisi ile uyumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Tüm bu bulgular bir araya getirildiğinde, etik liderliğin mikro (çalışan düzeyi), mezzo (örgüt yapısı) ve makro (itibar ve sürdürülebilirlik) seviyelerde çok boyutlu etkiler yarattığı anlaşılmaktadır. Etik liderliğin etkileri yalnızca "doğru olanı yapma" ilkesine indirgenmemeli; aynı zamanda ölçülebilir performans, kültürel bütünlük ve paydaş güveni gibi somut çıktılar da dikkate alınmalıdır. Bu derleme, literatürdeki dağınık bilgiyi sistematik biçimde toparlayarak, etik liderliğin örgütsel başarıdaki stratejik rolünü bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymaktadır.

Bu sistematik derleme çalışması, etik liderliğin örgütler açısından çok yönlü ve stratejik önem taşıyan bir liderlik biçimi olduğunu ortaya koymuştur. Etik liderlik, yalnızca yöneticinin bireysel ahlaki duruşunu değil, aynı zamanda örgütsel yapıların adalet, güven, bağlılık ve performans gibi temel dinamiklerini etkileyen belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Derlemeye dahil edilen ampirik ve kuramsal çalışmalar, etik liderliğin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını; güven ortamı yarattığını; örgütsel adalet algısını pekiştirdiğini ve örgütsel öğrenmeyi destekleyerek performansa katkı sağladığını göstermiştir.

2020 sonrası yapılan araştırmalar bu sonuçları güçlendirmektedir. Örneğin Xia ve Yang (2020), etik liderliğin bilgi paylaşımını prososyal motivasyon ve görev bilinci aracılığıyla artırdığını; Wu (2021) ise grup ve örgütsel kimliğin bu ilişkide önemli aracı değişkenler olduğunu ortaya koymuştur. Saeed vd. (2022) etik liderliğin psikolojik sahiplik üzerinden bilgi paylaşımına katkı sağladığını, ancak profesyonel bağlılık düzeyinin bu etkiyi zayıflattığını bulgulamıştır. Sun vd. (2024) öz-yeterliğin güçlü bir aracı rol oynadığını, düşük tükenmişlik ve yüksek iş arkadaşı güvenilirliği koşullarında etkinin daha belirgin olduğunu göstermiştir. Bhatti vd. (2020) ise öznel iyi oluş ve sosyal medya aracılığıyla bilgi paylaşımının arttığını, bunun da örgütsel öğrenmeyi desteklediğini tespit etmiştir. Al Mansoori vd. (2025) ise bilgi-merkezli kültür ve içsel motivasyonun, etik liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini pekiştirdiğini ortaya koymuştur.

Bu bulgular, etik liderliğin hem mikro hem de makro düzeyde etkiler yaratarak sürdürülebilir, yenilikçi ve bilgi temelli örgüt yapılarının oluşumuna doğrudan katkı sunduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca, farklı kuramsal çerçeveler Sosyal Öğrenme Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı ve Bilgi Temelli Örgüt Teorisi bu ilişkinin farklı boyutlarını anlamada değerli araçlar sunmaktadır.

Bu çalışmanın sonucu olarak belli başlı önerilerde bulunulabilir. Akademik araştırmalar açısından etik liderliğin etkilerini sektör, kültür ve örgüt tipi gibi bağlamsal faktörlerle birlikte inceleyen karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir. Özellikle 2020 sonrası yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere, aracı ve düzenleyici değişkenlerin (prosoyal motivasyon, görev bilinci, psikolojik sahiplik, özyeterlik, sosyal medya etkileşimi, bilgi merkezli kültür) etkileri, gelecekteki araştırmalarda daha sistematik

biçimde ele alınmalıdır. Ayrıca, dijitalleşme, uzaktan çalışma ve yapay zekâ gibi yeni çalışma biçimlerinde etik liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki rolünü inceleyen boylamsal ve karma yöntemli araştırmalar önerilmektedir. Yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları açısından etik liderlik davranışlarının, çalışanların bilgi paylaşma isteğini artırabileceği yönündeki güçlü bulgular, lider geliştirme programlarında etik davranış modellemesine öncelik verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, liderlerin yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda süreç odaklı performans kriterleriyle değerlendirilmesi, bilgi paylaşımını teşvik eden etik iklimin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Ayrıca, özellikle yüksek tükenmişlik riski olan sektörlerde etik liderliğin, çalışan öz-yeterliliğini ve güven ortamını güçlendirecek şekilde yapılandırılması önemlidir. Çalışanlar açısından etik liderlik ortamlarında bilgi paylaşımına aktif katılım, bireysel gelişimi ve kariyer ilerlemesini desteklediği gibi, örgütsel inovasyon ve öğrenme süreçlerini de güçlendirir. Çalışanların, bu tür liderlik modellerinde daha fazla inisiyatif almaları ve kolektif öğrenme ortamlarına katkı sağlamaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Al Mansoori, M. S., Jabeen, F., Piccardi, P., ve Pezone, A. (2025). *Unraveling knowledge sharing behavior under ethical leadership: the mediating role of knowledge-centered culture and intrinsic motivation*. Journal of Knowledge Management.
- Arslandaş C., Dursun M. (2008). *Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi*. Acarindex Sosyal Bilimler Dergisi. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869594.pdf>
- Bahar, B. (2019). *Etik liderliğin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları: Kavramsal bir inceleme*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 129–138. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/708094>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bhatti, W. A., Akram, U., Bhatti, M. A., Rasool, H., ve Su, X. (2020). *Impact of ethical leadership on employees' knowledge sharing: An organizational justice perspective*. Journal of Knowledge Management, 24(7), 1281–1303. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0222>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., ve Trevino, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Erkutlu H.V. (2015). *Pozitif örgütsel davranış*, Akademisyen Kitabevi
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9–22.
- Guo, K. (2022). *The relationship between ethical leadership and employee satisfaction*. Psychology Research and Behavior Management, 15, 1129–1138. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9158423/>

- Kalfaoğlu, S., Attar M., ve Tekin E. (2021). *Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(1), 897–913. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/download/1440/1394/1399>
- Khodashenas, B., Güney, S., ve Güröl, B. (2020). *Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Journal of Social and Humanities Sciences Research, 7(56), 2666–2676. <https://jshsr.org/index.php/pub/article/download/1176/1128/2241>
- Özdemir, E. (2003). *Liderlik ve etik*. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 143–156. https://uludag.edu.tr/dosyalar/iibfdergi/genel-dokuman/2003_2/mak_9.pdf
- Özdemir, H. Ö., ve İpek, C. (2020). *Üniversite idari personelinin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel kültür algılarından yordanması*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2823-2845.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., ve Afridi, M. A. (2022). *Ethical leadership, psychological ownership, and knowledge sharing: The moderating role of professional commitment*. Leadership & Organization Development Journal, 43(3), 303–319. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0118>
- Sun, Y., Zhou, Q., ve Leung, A. S. M. (2024). *Ethical leadership and employee knowledge sharing: The roles of self-efficacy, burnout, and coworker trustworthiness*. Journal of Business Ethics, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05601-3>
- Tranfield, D., Denyer, D., ve Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Ughulu, J. (2024). *Ethical leadership in modern organizations: Navigating complexity and promoting integrity*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/380596735>
- Xia, Y., ve Yang, Y. (2020). *Ethical leadership and knowledge sharing: The moderating role of prosocial motivation and conscientiousness*. Leadership & Organization Development Journal, 41(6), 827–841. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0454>
- Zhang Y, Zhou F, Mao J. (2018). *Ethical Leadership and Follower Moral Actions: Investigating an Emotional Linkage*. Front Psychol. 2018 Oct 4;9:1881. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01881.
- Zheng, Y., Epitropaki O., Graham L., ve Caveney N. (2022). *Ethical leadership and ethical voice: The mediating role of psychological safety*. Journal of Management, 48(2), 342–369. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>
- Zhu, J., Zhi W., ve Fang Y. (2025). *Ethical leadership, organizational learning, and corporate performance*. Journal of Business Research, 158, 112543 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025001297>