



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, ETİK İKLİM, ETİK KÜLTÜR VE YÖNETİCİYE GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZENLEYİCİ ARACILI BİR MODEL ÇALIŞMASI**  
**THE RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ETHICAL CLIMATE, ETHICAL CULTURE AND TRUST IN THE LEADER: A MODERATED MEDIATION MODEL**

Oktay YANIK\*

**Öz**

Bu araştırmada dönüştürücü liderliğin etik ortamın önemli iki unsuru olan etik iklim ve etik kültür üzerine olan etkisi, lidere güven duygusunun söz konusu aracılılık ilişkilerindeki rolü de hesaba katılacak şekilde sorgulanmıştır. Bir soru formu yardımıyla Ankara ili içerisinde finans sektöründe çalışan 221 kişiden veri toplanarak yapısal denklem modellemesi vasıtasıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları dönüştürücü liderliğin etik yönünü ön plana çıkaran idealleştirme etkisinin (karizmanın) etik iklimi doğrudan etkilediğine, etik kültürü ise sadece etik iklim aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediğine işaret etmektedir. Lidere duyulan güvenin dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkide farklılaştırıcı rolünün olduğu da araştırma sonuçları kapsamında ulaşılan bir diğer bulgudur. Buna göre, lidere güven düzeyi yüksek olduğunda dönüştürücü liderliğin etik iklimi olan etkisi güçlenmektedir. Lidere güven düşük düzeyde olduğunda ise lidere duyulan güvenin yüksek olduğuna oranla dönüştürücü liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi zayıflamaktadır. Sonuçlar, dönüştürücü liderliğin örgüt içerisindeki etik ortamı şekillendirmede kısmen etkili olabildiğini, etik kültürü doğrudan etkileyememesi nedeniyle amacın etik ortamı etkin bir şekilde en üst düzeye çıkarmak olduğu durumlarda etik ve ahlaki yönü daha ağır basan ve aynı zamanda takipçiler üzerinde yüksek düzeyde güven duygusu yaratabilen farklı liderlik davranışlarına yer verilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Kültür, Etik İklim, Dönüştürücü Liderlik, İdealleştirme Etkisi/ Karizma, Lidere Güven.

**Abstract**

In this study, the effect of transformational leadership on ethical climate and ethical culture, which are two important components of the ethical context, were questioned, taking into account the role of trust in the leader in these mediating relationships. With the help of a questionnaire, data from 221 people working in the finance sector in Ankara were collected and analyzed by means of structural equation modeling. Findings indicate that the idealized influence (charisma), which emphasizes the ethical aspect of transformational leadership, directly affects the ethical climate and indirectly affects the ethical culture through the ethical climate. It is another finding that the trust in the leader has a moderator role in the relationship between transformational leadership and ethical climate. Accordingly, when the level of trust in the leader is high, the effect of transformational leadership on the ethical climate is strengthened. When trust in the leader is low, - in comparison with the trust in the leader is high- the effect of transformational leadership on the ethical climate is weakened. The results showed that, transformational leadership can be partly effective in shaping the ethical context within the organization, and when the goal is to maximize the ethical context effectively -because the transformational leadership cannot directly affect the ethical culture-, different leadership behaviors should be exhibited, which outweigh the ethical and moral aspects and also create a high level of trust on the followers.

**Keywords:** Ethical Culture, Ethical Climate, Transformational Leadership, Idealized Influence/Charisma, Trust in Leader

**1. Giriş**

Gün geçtikçe aralarına yenilerinin eklendiği Enron, Tyco ve Sears gibi etik skandalların siyasi, toplumsal ve hukuksal dış müdahaleler ile önlenememesi nedeniyle soruna örgüt içerisinde etkili bir çözüm mekanizmasının bulunması gereği hâsıl olmuştur. Bu örgüt içi çözümün kilit unsurunu etik ortam teşkil etmektedir. Örgütün etik değerlerinin ve kodlarının temellerinin atıldığı ve zamanla geliştirildiği unsur etik ortam olarak nitelendirilebilir. Etik ortam yaşayan bir olgu olarak örgüt içerisindeki sayısız faktörden etkilenmektedir. Liderlik ise bu faktörlerin en önemlilerinden birisidir. Farklı liderlik tarzları etik ortama farklı düzeylerde katkıda bulunmaktadır. Bu durum, örgütün etik ortamının yapısına ve ihtiyaçlarına uygun bir liderlik tarzının belirlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Dönüştürücü liderler örgütleri açısından hayati öneme sahip olan dönüşümleri uygulama konusunda başarılı olan liderlerdir. Dönüşüm konusunda oldukça başarılı olabilen bu liderlerin söz konusu dönüşüm esnasında etik ortamı ne ölçüde değiştirdiği tam olarak aydınlatılabilirse literature gerekli katkıda bulunmuş olunacaktır. Söz konusu bakış açısıyla yola çıkan bu araştırma dönüştürücü liderlerin tutum ve davranışlarının örgüt içerisindeki etik ortama hangi faktörlerin etkisi altında ve ne ölçüde katkı sağlayabildiğini ortaya çıkarabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla, önce dönüştürücü liderliğin ahlaki boyutu

\* Dr. Öğr. Üyesi, Yüksek İhtisas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, oktayyanik@yiu.edu.tr



irdelenmiş, müteakiben etik ortamı meydana getiren unsurlar ele alınmıştır. Son olarak, dönüştürücü liderliğin etik ortama olan etkisi lidere güven duygusunun da hesaba katılması suretiyle sorgulanmıştır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

Günümüzde örgütler yoğun belirsizlik ve çalkantı ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır (Naktiyok, 2000, s.201). Bu çalkantı ve belirsizlik örgütleri sürekli öğrenmeye, yeniliğe ve yaratıcılığa zorlamaktadır. Bu nedenle, örgütün yapısını ve işleyişini kavrayacak, değişen koşullara uyum amacıyla gerçekleştirilmesi gereken dönüşümü başlatacak ve bu dönüşümü etkili bir şekilde yönetecek olan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde bu tür dönüşümleri sağlamayı başarılı bir şekilde gerçekleştiren liderler ilk kez Burns tarafından dönüştürücü liderler olarak adlandırılmıştır (1978, s.298). Önceleri İngilizce literatürde 'transforming' şeklinde yer alan bu kavram sonraları 'transformational' şeklinde kabul görmeye başlamıştır. Liderliğin daha önce göz önünde bulunmayan bir yönünü ele alan kavram zaman içerisinde kayda değer seviyede ilgi görmeye başlamıştır. Burns (1978, s.4) liderliğin dönüştürücü ve etkileşimci (karşılıklı alıp vermeye dayalı) olmak üzere iki ana türünün bulunduğunu, tüm liderlik tarzlarının bu iki temel yaklaşım altında toplanabileceğini öne sürmüştür. Etkileşimci liderlerin takipçilerini -ücret karşılığında çalışma gibi- birşeylerin karşılığında başka şeyleri ortaya koyan bireyler olarak gördüğünü, dönüştürücü liderlerin ise takipçileriyle birlikte kendi ahlak ve motivasyon düzeyini arttırmaya odaklandığını ve onları kişisel çıkarlarını elde etmek yerine üst düzey hedefleri gerçekleştirmek üzere etkileyebildiğini vurgulamıştır (Burns, 1978, s.20, 455). Bass (1985) ise dönüştürücü liderliği ayrıntılı bir şekilde ele alarak kavrama olan günümüzdeki bakış açısının gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Dönüştürücü liderlerin karşı cephesinde yer alan etkileşimci liderler doğrudan doğruya takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarına hitap etmelerinden dolayı eleştirilmektedir (Bass, 1999, s.9). Buna göre, dönüştürücü liderler topluma ve örgüte faydalı olacak yönde gelişmesi için takipçilerine örnek olup onları yönlendirmekte iken, etkileşimci liderler toplumun yarattığı mevcut imkânlardan faydalanması için onlara yol göstererek rehberlik etmektedir. Bu durum etkileşimci liderlerin örgüt ve toplum nezdindeki önemini azaltmaktadır. Toplumun ve örgütün ihtiyaçları doğrultusunda gelişim gösterilmesine yönelik dönüşümü sağlayabilen liderlerin önemini ise arttırmaktadır.

Liderlik tarzlarıyla adeta yoğurulan önemli örgütsel yapılar bulunmaktadır. Bunlardan birisi örgüt içerisindeki ortamdır. Örgüt içi ortam birisi bireysel faktörler diğeri ise yapısal faktörler olmak üzere iki faktör grubu tarafından şekillendirilmektedir. Liderlik hem bireysel faktörleri hem de yapısal faktörleri belirleyen bir iç unsur olduğu için örgüt içi ortamı yoğun bir şekilde etkileyebilmektedir. Örgüt içi etik ortam ise etik iklim ve etik kültür bileşenlerinden oluşmaktadır (Treviño vd., 1998). Bu iki kavram birbirini tamamlayan ancak gerçekte birbirinden farklı olan kavramlardır (Treviño vd., 1998, s.467). İki kavramı birbirinden ayırt etmek ise oldukça zordur. Öyle ki, bazı durumlarda etik iklimi ölçebilmek amacıyla hazırlanan soru formları etik kültüre uyarlanabilmektedir (Victor ve Cullen, 1988).

Etik iklim örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerini örtük bir şekilde etkileyebilen faktörleri, etik kültür ise onlara kararlarında rehberlik eden kurallar, kazanımlar, hikayeler ve liderlik gibi açıkça görülebilen faktörleri kapsamaktadır (Treviño vd., 1998, s. 453). Bu yönüyle, etik kültürün daha somut ve kalıplaşmış bir yapıyı ifade ettiğini öne sürebilmek mümkündür. Meteorolojideki iklim kavramına benzer bir şekilde, örgüt içerisindeki iklim de bazı koşullar altında kolayca değişebilmektedir. Kültür ise daha yavaş düzeyde gelişim göstermenin yanı sıra iklime oranla daha yavaş bozulmaktadır.

Etik kültürü ve etik iklimi çalışanların tutum ve davranışları ile ilişkilendiren önemli araştırma sonuçları bulunmaktadır (Treviño vd., 1998). Benzer bir şekilde, dönüştürücü liderliği örgütsel davranış unsurlarıyla ilişkilendiren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Bass, 1997, s.130). Buna karşın, dönüştürücü liderliğin örgüt içerisindeki etik ortama olan etkisini hangi faktörlerin rolü altında ve nasıl gerçekleştirdiğini irdeleyen ampirik bir araştırma bulunmamaktadır. Dönüştürücü liderler örgüt içerisinde önemli bir rol modeli teşkil ettiğine göre ona benzemeye çalışan takipçilerinin kolektif bir ahlaki duruş sergilemesi kaçınılmazdır. Bu ahlaki duruşun örgüt içerisindeki etik ortamı teşkil eden etik iklimi ve etik kültürü geliştirme biçiminin ne şekilde vuku bulduğu bu araştırmanın temel sorusunu teşkil etmektedir. Bu temel soruya cevap arayabilmek amacıyla araştırmanın değişkenlerine ilişkin ampirik veriler saha çalışması vasıtasıyla toplanmıştır ve elde edilen veriler analiz edildikten, ortaya çıkan bulgular yorumlandıktan sonra sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

### 2.1. Dönüştürücü Liderliğin Ahlaki Boyutu Olarak İdealleştirme Etkisi

Burns'ün 1978 yılında gerçekleştirdiği araştırması dönüştürücü liderliğin tanımlanmasında bir kişiye tamamen inanma anlamına gelen *idealleştirme etkisi* (*charisma/idealized influence*), birisinden yüksek performans alabilme anlamına gelen *ilhamla motive etme* (*inspirational influence*), eski sorunlara yeni çözüm



yaklaşımları geliştirmeyi aşılama anlamına gelen *ufkunu genişletme (intellectual stimulation)* ve ihmal edilmiş kişilere önem verme anlamına gelen *bireysel ilgi (individualized consideration)* gibi unsurların kullanılması gerektiğine işaret etmiştir (Bass ve Stodgill, 1990, s.218). Bu unsurlar daha sonraları dönüştürücü liderliğin farklı boyutları olarak ele alınmaya başlanmıştır ve İngilizce'deki karşılıklarının baş harflerini ifade eden 'dört İ' şeklinde nitelendirilmiştir (Avolio vd., 1991).

Bass (1997, s.133)'a göre dönüştürücü liderliğin her bir boyutunun dönüşüm sürecinde farklı işlevi bulunmaktadır. Buna göre, ilham verici motivasyona sahip olan dönüştürücü liderler geleceğe dair cazip bir vizyon açıklamaktadır, bu vizyonu coşkulu bir şekilde takipçilerine aktarmaktadır ve vizyona ulaşabilmek adına yapılması gereken faaliyetlere anlam katarak cesur davranmaktadır. Yeni ufuklar açma kapsamında liderler eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulamaktadır. Takipçilerini yeni bakış açılarına ve iş yapma yöntemlerine teşvik etmektedir ve onları yeni fikirleri ile bunlara dair gerekçelerinin vurgulanması konusunda cesaretlendirmektedir. Bireysel ilgiye sahip olan bu tür liderler başkalarıyla herhangi bir gizil amaç gütmekten sırf insan olmalarından dolayı ilgilenirler. Onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve arzularını dikkate alırlar, gelişimini sağlarlar, tavsiye verirler, öğretirler ve onlara koçluk yaparlar. Dönüştürücü liderliğin son boyutunu teşkil eden idealleştirme etkisi en iyi karizma kavramı ile açıklanabilmektedir. Karizmayı beşinci bir boyut olarak değerlendirebilmek dahi mümkündür. Bu anlayışa göre karizma ile idealleştirme etkisi teoride farklı iki kavramı ifade etmekte iken, pratikte aynı olguya karşılık gelmektedir. Dönüştürücü liderlerin sahip olduğu karizma takipçilerini adeta büyülemektedir. Liderlerinin karizmasından önemli ölçüde etkilenen takipçiler ise onu bir rol model olarak görmektedir.

İdealleştirilmiş etkinin birisi niteliksel diğeri ise davranışsal olmak üzere iki ayrı alt boyutu bulunmaktadır (Avolio ve Bass, 2004). Niteliksel boyut liderin başkalarına gurur aşılması, örgütün iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmesi, başkalarını bir araya getirecek şekilde davranması ve güç ile eş zamanlı olarak güven duygusu sergilemesi gibi nitelikleri kapsamaktadır. Davranışsal boyut ise liderin önemli gördüğü düşünce ve değerlerini aktarması, güçlü bir amaca sahip olmanın değerini belirtmesi, kolektif bir görev anlayışını benimsemenin önemini vurgulaması ve kararlarının etik ve ahlaki sonuçlarını göz önüne alması gibi davranışları içermektedir.

Davranışsal yönün kapsamına bakılarak anlaşılabilirliği üzere dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu bir lider için etik (ahlaki) yöne sahip olmak anlamına gelmektedir (Brown vd., 2005, s.118). Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderliğin ahlaki yönü davranışsal idealleştirilmiş etki boyutu üzerinde ortaya çıkmaktadır. Bu yön aynı zamanda onları etkileşimci liderlerden ayırtmaktadır. Dönüştürücü liderliğin başkalarını etik (ahlaki) açıdan etkileme yönünün bulunmasına rağmen etkileşimci liderliğin böyle bir yönü bulunmamaktadır (Kanungo ve Mendonca, 1996). İdealleştirme etkisine sahip olan dönüştürücü liderler kendilerine inanırlar, güveni vurgularlar, zorluklara karşı göğüs gererler, kritik nitelikteki değerlerini ortaya koyarlar ve amacın, bağlılığın önemi ile aldıkları kararların etik sonuçlarını vurgularlar (Bass, 1997, s.133). Dönüştürücü liderler aynı zamanda bilişsel ahlaki gelişimini sağlamış kişilerdir (Turner vd., 2002). İdealleştirme etkisi, daima doğru olanı yapmasıyla tanınan ve yüksek etik/ahlaki standartlara sahip olan dönüştürücü liderlerin çalışanlar açısından benzemeye çalışılacak bir ahlaki rol modeli teşkil etmesine olanak tanımaktadır (Avolio, 1999, s.43).

## 2.2. Etik Ortamın Bileşenleri Olarak Etik İklim ve Etik Kültür

Örgüt içerisindeki etik ortamı meydana getiren birisi etik kültür diğeri ise etik iklim olmak üzere iki farklı bileşen bulunmaktadır (Treviño, 1998, s.474). Etik kültür örgüt içi kültürün alt başlıklarından birisidir ve hem ahlaki hem de gayriahlaki davranışlara yol açan çeşitli biçimsel ya da biçimsel olmayan davranışsal kontrol araçlarının çokboyutlu etkileşimini ifade etmektedir (Treviño, 1990). Etik iklim özünde ahlaki değerleri teşkil etmekte iken etik kültür bu değerlere uymayı teşvik etmektedir (Kaptein, 2008, s.923). Bu nedenle kültürün örgüt üyelerini uyumlu harekete zorlayan bir yönünün olduğu öne sürülebilir. Örgüt içerisindeki kültür doğal ve algısal olmak üzere iki farklı kategoride ele alınmaktadır (Treviño vd., 1998). Doğal kültür gözlemlenebilir çıktı ve davranışları, algısal kültür ise paylaşılan değer, sembol ve hedefleri ifade etmektedir. Etik kültürün algısal unsurların yanı sıra gözlemlenebilir çıktı ve davranışlara da sahip olması onun doğal kültürün alt boyutlarından birisi olarak değerlendirilebilmesini mümkün kılmaktadır. Etik kültür çalışanların işyerindeki yaşantılarını önemli ölçüde etkilemektedir (Treviño vd., 1998, s.452). Nitekim kültürün gerektirdiği tutum ve davranışlara karşı gelmek kolay değildir. Örgüt üyesinin örgütten ayrılmak zorunda kalmasına kadar varabilecek olan olumsuz neticeleri bulunmaktadır. Bu nedenle, örgüt içerisine arzu edilen düzeyde etik kültürü yerleştirmiş olan bir yöneticinin etik ortama yeterli katkıyı yapmış olacağını söyleyebilmek mümkündür.



Etik iklim ahlakla ilişkili mevcut uygulamalara ve süreçlere hâkim olan paradigmalardan oluşan bir bütün, örgüt içerisindeki ahlaki davranışları meydana getiren olguları şekillendiren bir iklim türü olarak tanımlanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988, s.101). Bu yönüyle örgüt içerisindeki iklimin bir alt boyutunu teşkil etmektedir (Treviño vd., 1998, s.448). Etik iklim, çalışanların bir kuruluşun etik ile ilgili olarak ödüllendirdiği, desteklediği ve beklediği politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki sahip olduğu ortak algıları yansıtmaktadır (Arnaud ve Schminke, 2012, s.1768). Tek bir çalışanın ahlaki karar ve uygulamalarını değil, tüm çalışanların bu tür tutumlarının birarada değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan algıyı ifade etmektedir. Bu ortak algı büyük ölçüde örgüt üyelerinin etiğe ilişkin konulardaki politikaları, süreçleri ve uygulamaları bizzat icra etmesi sırasında şekillenmektedir (Martin ve Cullen, 2006). Örgüt üyelerine örgüt içerisinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu hissettirecek şekilde gücünü göstermektedir (Babin vd., 2000). Etik işyeri iklimi örgüt içerisindeki etik karar verme süreçlerini ve ahlaki davranışları etkilemesi nedeniyle önem arz etmektedir (Treviño vd., 1998). Çalışanların ahlaki kararlar vermesine olanak tanınması ve onların ahlaki davranışlarına rehberlik eden normatif unsurları güçlendirmesi nedeniyle değerli bir rehber niteliği taşımaktadır (Victor ve Cullen, 1988). Bu rehber aynı zamanda örgüt içerisindeki davranış usullerini de önemli ölçüde belirlemektedir. Bu nedenle, örgütsel davranış alanında henüz açıklığa kavuşturulamamış ya da yeterince aydınlatılmamış olan bazı konuların altında bu iki ahlak yoğun unsurun yarattığı etkilerin bulunduğu değerlendirilmektedir.

### 2.3. Etik İklim, Etik Kültür, Lidere Güven ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi

Her zaman doğru işlerin yapılabilmesi ve örgütsel amaçların kişisel çıkarlar uğruna feda edilememesi açısından örgüt içerisinde etik bir ortamın oluşturulması ve muhafaza edilmesi gerekmektedir. Etik ortamın oluşturulması ve korunması ise 'basit bir yapılacak işler listesinin takip edilmesiyle' başarılabilecek kadar kolay bir süreç değildir. Etik ortam elle tutulabilen, gözle görülebilen somut bir unsur olmadığı için hangi seviyede olduğunun dahi belirlenebilmesi oldukça zordur. Üstelik birçok faktörden olumsuz bir şekilde etkilenilebileceği için adım adım alınan mesafelerin bir anda kaybedilme ihtimali her zaman için mevcuttur.

Etik dönüşüm sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi açısından gerekli olan birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurların en önemlilerinden birisi ise liderliktir. Liderler ahlaki değerlere sahip olmadığı, ahlaki davranışlar sergilemediği ve etik değerleri önemsemediği sürece örgütün etik ortamının üst düzey gelişim gösterebilmesi mümkün değildir. Sadece liderin kendisinin etik değerlere ve ahlaka önem vermesi de yeterli değildir. Etik dönüşümün sağlanabilmesi için liderin takipçilerini de bu yönde hareket etmek üzere etkileyebilmesi ve onların güvenini kazanabilmesi gerekmektedir. Etik değerler yazılı prosedürlerden ziyade hikâyeler, mitler, efsaneler ve metaforlar aracılığıyla aktarılabilir (Peters ve Waterman, 2012). Biçimsel prosedürleri yayınlamak hemen her yöneticinin yapabileceği bir iştir ancak etik değerleri biçimsel olmayan yollardan aktarabilmek sadece ahlaki (etik) bir yönü bulunan liderlere mahsus bir yetenektir. Bu nedenle, ahlaki yönü bulunan ve takipçilerinde de bu doğrultuda değişim yaratabilmeyi başarabilen liderlerin örgüt içerisindeki etik ortamı istenilen düzeye taşıyabileceği değerlendirilmektedir. Ahlaki rol modeli teşkil etmek dönüştürücü liderlerin önemli niteliklerinden birisi olduğuna göre dönüştürücü liderlerin bu konuda etkin liderler olduklarını söyleyebilmek mümkündür.

Amaç örgüt içi etik ortamı şekillendirmek olduğunda en etkili liderlik tarzının etik (ahlaki) liderlik olduğu gerçeğini kabul etmek gerekmektedir (Brown vd., 2005). Literatürde etik liderlik dışında ahlaki yönü bulunan dönüştürücü, maneviyata dayalı (spiritual) ve otantik liderlik gibi bazı liderlik davranışlarına da yer verilmektedir (Brown ve Treviño, 2006, s.598). Bu liderlik davranışları arasında yer alan dönüştürücü liderlik davranışı idealleştirme etkisine sahip olması bakımından dikkat çekici özellikler barındırmaktadır.

Dönüştürücü liderlerin sahip olduğu idealleştirme (ahlaki rol modeli olma) etkisi örgüt içerisinde etik bir vizyon yaratmakta, bu vizyona güven duyulmasını sağlamakta ve uyulması gereken yüksek ahlaki standartlar ortaya koymaktadır (Scheps, 2003, s.19). Bu suretle dönüştürücü liderler takipçilerini etik kurallara uyulması yönünde etkilemektedir (Scheps, 2003, s.20). Dönüştürücü liderler takipçilerine karşı bir rol modeli teşkil edecek şekilde gurur, sadakat, güven ve paylaşılan bir amacın etrafında buluşma imkânı da sağlamaktadır (Bass, 1997, s.133). ). Sahip olunan karizma lidere duyulan hayranlığın yanı sıra özdeşleşmeye ve duygusal açıdan bağlanmaya yol açmaktadır. Takipçiler kendi değer ve normlarını liderin oluşturduğu değer ve normlar ile bütünleştirme ve geliştirme arzusu içerisinde girmektedir.

İdealleştirme etkisine sahip dönüştürücü liderler vizyona ulaşmanın yollarını tasarlamının yanı sıra örgütün mevcut etik iklimindeki eksiklikleri vurgulayacak olan ideal amaçlara dair vizyonu oluşturmakta ve takipçilerine açıklamaktadır (Scheps, 2003, s.21). Bu süreç içerisinde yoğun bir şekilde ihtiyaç duyulan doğruluk ve dürüstlük ise dönüştürücü liderliğin idealleştirme etkisinin başarıya ulaşabilmesi açısından





gerekli olan niteliklerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Doğruluktan ödün vermeyen ve herkese karşı dürüst davranan bir lider öncelikle takipçilerinin güvenini kazanmaktadır sonrasında ise örgüt içerisindeki etik ortamı güçlendirebilme fırsatına kavuşmaktadır.

Dönüştürücü liderler, şekilsel değerlere önem veren etkileşimci liderlerden farklı bir şekilde özgürlük, adalet, eşitlik gibi nihai değerlere önem verirler (Burns, 1978, s.426). Bu değerlere önem verilmesi ise örgüt içerisindeki etik ortama katkıda bulunmaktadır. Etkileşimci liderler mevcut kültürün çizdiği çerçeve içerisinde kalacak şekilde takipçilerinin ihtiyaçlarını 'birşeylerin karşılığında ihtiyaç duyulan şeyleri sunma' bakış açısıyla (koşullu ödül- istisnalarla yönetim) gidermeye çalışırken, dönüştürücü liderler örgüt kültürünü şekillendirebilmek için takipçilerinin ihtiyaçlarının ötesinde kazanımlara sahip olmasını ve sıradışı başarılar elde etmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Dönüştürücü liderin önemli davranış kalıpları statükoyu değerlendirmek, statükodan farklı bir vizyonu formüle edip açıklamak ve bu vizyonu kişisel özveri, güven ve genellikle sıradışı davranışlar aracılığıyla gerçekleştirmektir. Bu yolla oluşturulan vizyonun üç temel özelliği ise statükodan bağımsız, idealleştirilmiş ve paylaşılan nitelikte olmasıdır (Kanungo ve Mendonca, 1996, s.58). İdealleştirilmiş bir vizyonun statükoyu değiştirme konusunda dönüştürücü liderlerin elindeki en güçlü silahlardan birisi olarak örgütün iklimini ve kültürünü derinden etkilemesi doğaldır. Örgüt kültürünün büyük bir bölümü bünyesindeki liderlik davranışlarının etkisi altında gelişim gösterirken, ortaya çıkan kültür de liderlik davranışlarını şekillendirmektedir (Bass ve Avolio, 1993, s.112). Bu etkileşim mekanizmasının merkezinde ise liderin ortaya koyduğu vizyon yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderin ortaya koyduğu vizyon örgüt kültürünü şekillendirmekte iken, bu vizyonla yoğurulan kültür vasıtasıyla ulaşılan geri bildirimler liderin kendi davranış usullerini değiştirmesine ön ayak olmaktadır.

Etik kültürün gelişimine katkıda bulunan biçimsel davranış kontrol araçları liderlik, politikalar, hiyerarşik yapılar, ödül sistemleri ve eğitim programları iken, biçimsel olmayan araçlar akran -meslektaş-davranışı ve etik normlar olarak sıralanmaktadır (Treviño vd., 1998, s.451). Etik kültürü şekillendiren biçimsel davranış kontrol araçları arasında yer verilmesi dönüştürücü liderliğin idealleştirme etkisinin etik kültüre doğrudan katkıda bulunabileceğine işaret etmektedir. Soyut bir kavram olmasından dolayı örgütsel davranışı etkileme şekli hakkında fikir yürütülmesi zor olan kültür kavramı daha çok kurallar, kodlar, ödüller, liderlik, ritüeller ve hikâyeler gibi davranışları daha açık bir şekilde yönlendiren ve biçimlendiren ikincil araçları akla getirmektedir (Smircich, 1983). Bu çağrışım liderlik faktörünün diğer bazı önemli faktörlerle birlikte kültür ile örgütsel davranış arasındaki bağı kurduğuna işaret etmektedir. Buna göre, liderlik olmadan mevcut etik kültürün gerektirdiği örgütsel davranış usullerinin elde edilebilmesi ihtimal dâhilinde değildir. Bu durum, liderlik olmadan etik kültürün gelişmesinin mümkün olmadığına işaret etmektedir. Liderlerin ve mevcut normların etik davranışı desteklediği örgütlerde etik davranışın yüksek düzeyde olması, dolayısı ile etik kültürün gelişmesi beklenmektedir (Treviño vd., 1998, s.452). Dönüştürücü liderlerin idealleştirme etkisi vasıtasıyla etik davranışı desteklediği göz önüne alındığında örgüt içerisindeki etik kültürü şekillendirebildiği değerlendirilmektedir.

Dönüştürücü liderlerin örgüt kültürünü geliştirmesi dönüşümü sağlayacak olan değerlerin, normların ve varsayımların örgüt içerisine yerleştirilmesini gerektirmektedir (Bass ve Avolio, 1993, s.116). Burada dikkat edilmesi gereken husus, yeni norm ve değerlerin örgüt üyeleri tarafından kendi amaç ve kazanımlarının önüne geçilmediği algısı yaratacak kadar hassas bir şekilde belirlenmesidir. Aksi taktirde takipçilerin liderine ve örgüt içerisine yerleştirilmeye çalışılan etik kültüre olan güveni sarsılacaktır. Dönüştürücü liderler örgüt içerisinde kültür-strateji alışımını meydana getirebilmek amacıyla -takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına- yaratıcı sezgilerini, kararlılıklarını, enerjilerini, önsezilerini ve duyarlılıklarını kullanmaktadır (Bass ve Avolio, 1993, s.112). Yüksek düzeyde yenilikçi ve tatmin edici örgüt kültürünü meydana getirebilmek amacıyla takipçilerinin güvenilir ve amaca odaklı hale gelmesi için çabalamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1993, s.113). Bu tür liderler örgüt içerisindeki etik kültürü karşılıklı güvene dayalı bir anlayışla yüksek seviyelere taşıyabilmektedirler.

Kültürün yanı sıra örgüt iklimini inşa etme görevi de öncelikli olarak liderlere aittir (Ekvall, ve Ryhammar, 1998, s.127). İklim lider davranışlarından kolaylıkla etkilenerek kısa sürede yön değiştirebilecek yapıda bir olgudur. Ahlaki değerlere önem veren bir liderin sağladığı etik iklim kendisinden sonra gelen yetersiz bir lider tarafından gayriahlaki iklime kolayca dönüştürülebilmektedir. Buna karşın, ahlaki yönü ağır basan bir lider örgüt içerisinde mevcut olmayan etik iklimi gerekli adımları atarak belirli bir zaman içerisinde örgüte kazandırabilmektedir.

Liderlerin örgütün etik iklimini etkileme yetisi süreçler, politikalar ve ödül sistemleri gibi normatif yapıdaki örgüt içi faktörleri belirleyebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Barnett, ve Vaicys, 2000, s.351).



Dönüştürücü liderler bu normatif faktörleri küçük adımlarla değil, köklü değişimlerle yeniden belirleyebildiği için iklim değiştirme konusunda diğer liderlik tarzlarına oranla biraz daha fazla ön plana çıkmaktadır. Dönüştürücü liderliğin örgüt içerisindeki iklime olan etkilerini ortaya koyan çeşitli araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu kapsamda, Gross (2014, s.128) dönüştürücü liderliğin örgüt içerisindeki iklimi olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Söz konusu araştırma sonuçları uyarınca dönüştürücü liderliğin çalışan performansına olan etkisi örgütsel iklim aracılığıyla gerçekleşmektedir. Benzer bir şekilde, örgüt içerisindeki iklimin çeşitli örgütsel değişkenler ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğine dair farklı araştırmalar da bulunmaktadır (Gross, 2014, s.119). Neubert vd. (2009) etik yönü ağır basan ahlaki liderliğin etik iklimi etkilediğini tespit etmiştir. Schminke (2005, s.147)'ye göre liderin ahlaki gelişimi ve tutarlı ahlaki davranışlar sergilemesi etik iklimi doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, hiyerarşik yapıda tepede yer alan yöneticilerin ahlaki liderler olması etik iklimin bir öncülünü teşkil etmektedir (Shin, 2012 s.299).

Etik ortamın yanı sıra dönüştürücü liderlik ile güven kavramını ilişkilendiren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Podsakoff vd., 1990; Jung ve Avolio, 2000; MacKenzie, 2001; Braun vd., 2013). Bu tür liderlere duyulan güvenin temelinde liderin sahip olduğu ahlaki değerler yer almaktadır. Nitekim ahlaki değerler gibi paylaşılan bazı değerlere güven duygusunun belirleyicileri arasında yer verilmektedir (Gillespie ve Mann, 2004, s.593). Podsakoff vd. (1996) liderlerin takipçilerine uygun bir rol modeli teşkil etmesinin lidere duyulan güveni arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Dönüştürücü liderliğin idealleştirme etkisinin özünde takipçilere rol modeli teşkil edilmesi yer aldığı için bu tür liderlik davranışı sergileyen kişilerin öncelikle takipçilerinin güvenin kazanması gerekmektedir. Gillespie ve Mann (2004) dönüştürücü liderliğin tüm boyutları ile lidere duyulan güvenle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Lidere duyulan güven çalışanların örgüt lehine olan ihtiyari tutum ve davranışlarını da arttırmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002). Bu durum, lidere duyulan güvenin liderliğin başarısı üzerinde önemli bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Güven duygusunun örgüt içerisindeki çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici rol üstlendiğine dair bazı öngörüler ve araştırma sonuçları bulunmaktadır (Poon vd., 2007; Innocenti vd., 2011; Trussell, 2015; Özyılmaz vd., 2018). Literatüre önemli katkıları olan Bass ve Avolio tarafından güven duygusu dönüştürücü liderlik kavramının düzenleyici bir faktörü olarak kurgulanmıştır (Bass ve Avolio, 1993). Goodwin vd. (2011) ise dönüştürücü liderliğin örgüt içerisindeki başlıca çalışan çıktılarına olan etkisinde güven duygusunu düzenleyici değişken olarak ele aldığı çalışmada güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık ve performans arasındaki ilişkide güvenin düzenleyici rol üstlendiğine dair yeterli düzeyde kanıt elde edememiştir. Ancak, bahsi geçen çalışmada örgüt içi iklim ve kültür öğeleri ele alınmamıştır. Liderlik türleri, etik ortam ve iş tatmini üzerinde gerçekleştirilen ve güven duygusunun araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak yer aldığı farklı bir çalışma esnasında lidere duyulan güvenin dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi, yüksek olduğunda güçlendirecek düşük olduğunda ise zayıflatacak şekilde, düzenlemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Neeraj, 2009). Literatür dönüştürücü liderliğin idealleştirme etkisi boyutunun etik iklimi ve etik kültürü etkilediğine ve bu etkide lidere duyulan güvenin farklılaştırıcı rol üstlendiğine işaret ettiği için aşağıdaki hipotezler ortaya atılmıştır.

Hipotez 1. Dönüştürücü liderliğin idealleştirme boyutu etik iklimi olumlu yönde etkilemektedir.

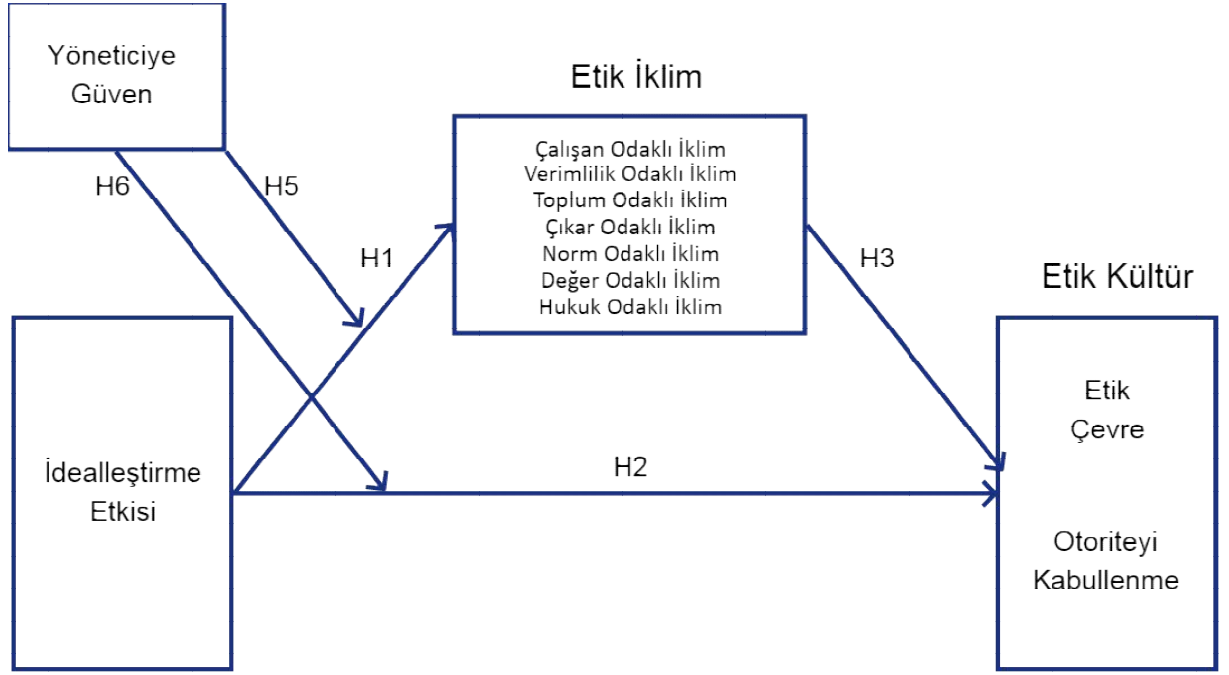
Hipotez 2. Dönüştürücü liderliğin idealleştirme boyutu etik kültürü doğrudan etkilemektedir.

Hipotez 3. Etik iklim etik kültürü olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 4. Etik iklim, idealleştirme etkisi ile etik kültür arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

Hipotez 5. Lidere duyulan güven, dönüştürücü liderliğin idealleştirme etkisi ile etik iklim arasındaki ilişkiyi (yüksek olduğunda güçlendirecek, düşük olduğunda ise güçlendirmeyecek şekilde) düzenlemektedir.

Hipotez 6. Lidere duyulan güven, dönüştürücü liderliğin idelleştirme etkisinin etik kültür üzerindeki doğrudan etkisini (yüksek olduğunda güçlendirecek, düşük olduğunda ise güçlendirmeyecek şekilde) ve etik iklim aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisini (yüksek olduğunda etik iklimin güçlenerek dolaylı etkiyi daha fazla aktaracağı düşük olduğunda ise güçlenemeyerek daha az aktaracağı şekilde) düzenlemektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem ve Ölçekler

Çalışmanın örneklemini Ankara ili içerisinde finans sektöründe çalışan 221 kişi olarak belirlenmiştir. Örneklem olarak finans sektörünün seçilmesi etik konularla yoğun bir şekilde karşı karşıya kalan bir çalışan kesiminin araştırmaya dâhil edilmesi gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Katılımcıların % 46,2'si erkektir. %41,3'ü ₺2500-4000 aralığında, %27,6'sı ₺2500'den az, %31,1'i ise ₺4000'den fazla gelire sahiptir. Yüksekokul/lise mezunu olanların oranı % 18,4 iken, lisans mezunu olanların oranı %44,5, lisansüstü eğitime sahip olanların oranı ise %37,1'dir. 25 yaş altı katılımcı sayısı 49, 25-35 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 87, 35-45 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 62 ve 45 yaş üstü katılımcı sayısı 23 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %31,2'si 5 yıldan daha az süredir, %48,7'si 5-10 yıl aralığında, %20,1'i ise 10 yıldan daha fazla süredir sektörde çalışmaktadır.

Liderlerin davranışlardaki idealleştirme etkisi Bass ve Avolio'nun (2000) çok faktörlü liderlik ölçeğindeki dört madde kullanılarak tespit edilmiştir. Örnek maddeler, liderim "Kararlarının sonuçlarını etik ve ahlaki açıdan değerlendirir", "çok önemli değerlerden ve düşüncelerden bahseder" şeklinde ifade edilebilir. Etik kültür, etik kodlara ilişkin maddelerin çıkarılması suretiyle, Treviño vd. (1998)'nin ölçeğinden alınan onüç ifade vasıtasıyla ölçülmüştür. Bu araştırma etik kültürü birisi etik çevre diğeri ise otoriteyi kabullenme şeklinde ifade edilen iki boyutta ele almaktadır. Örnek ifadeler "Bu işyerinde çalışanlardan sözleriyle tutarlı bir şekilde hareket etmesi beklenir", "Bu işyerinde etik davranışlar kural haline dönüşmüştür" şeklindedir. Etik iklim ise Treviño vd. (1998)'nin yirmibir maddelik ölçeği aracılığıyla belirlenmiştir. Bu ölçekte ise orjinaline uygun bir şekilde yedi farklı boyut yer almıştır. "Bu işyerinde insanlar birbirlerinin faydasına olacak şeyleri gerçekleştirmeye çalışır", "Bu örgütteki en etkili yol daima en doğru olan yoldur" şeklindeki örnek ifadeler verilebilir. Lidere duyulan güven ise Mayer ve Davis'in (1999) Schoorman vd. (1996) tarafından ortaya konulan ölçekten uyarladığı dört madde ile ölçülmüştür. Bu ölçeğe ilişkin örnek maddeler ise "Benim için önem arz eden konular üzerinde etki sahibi olduğunda liderime güven düzeyim..."; "Önemli bir konuyu veya sorunumu kendisine ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemeyecek durumda olduğumda liderime güven düzeyim..." şeklindedir. Lidere güven haricindeki tüm değişkenler 5'li Likert ölçeğiyle "1- kesinlikle katılmıyorum... 5-kesinlikle katılıyorum" ifadeleriyle derecelendirilerek, lidere güven ise yine 5'li Likert ölçeğiyle ancak "1- hiç yok... 5-çok fazla" ifadeleriyle derecelendirilerek ölçülmüştür.

#### 3.2. Araştırmada Kullanılan Metotlar

Bu araştırmada hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla birbirini tamamlayan iki farklı analiz sürecine başvurulmuştur. İlk aşamada literatürün, dolayısıyla araştırma modelinin, ortaya koyduğu aracılık etkileri yapısal denklem modellemesi vasıtasıyla sorgulanmıştır (1-4'üncü hipotezler). İkinci aşamada ise yapısal denklem modellemesinden elde edilen anlamlı aracılık ilişkilerinin ele alınması suretiyle, yani yapısal



modelin eldeki verilerle doğrulanması şeklini araştırma modelinde yer alan düzenleyici değişken eklenerek düzenleyiciliğe ilişkin hipotez (5'inci hipotez) irdelenmiştir. Son olarak, modelin tamamının ortaya koyduğu düzenleyici aracılığı ifade eden hipotez sorgulanmıştır (6'ncı hipotez). Literatürde düzenleyici aracılı modeller analize tabi tutulurken öncelikle Baron ve Kenny'in (1986) ortaya koyduğu aracılık ilişkilerine dair koşulların varlığının sorgulandığı bir hiyerarşik regresyon analizine başvurulduğu, sonrasında ise düzenleyici değişkenin ve etkileşim değişkeninin ele alındığı farklı bir regresyon analizi ile sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır (Dupré ve Barling, 2006; Ng vd., 2008; Alfes vd., 2013). Baron ve Kenny'in çok aşamalı yaklaşımına bazı haklı eleştirilerin bulunması (MacKinnon vd., 2002) nedeniyle bu araştırmada aracılık ilişkilerinin tek aşamada ve yapısal denlem modellemesi vasıtasıyla ele alınmasına karar verilmiştir. Düzenleyici etkinin ortaya çıkarılması sürecinde ise düzenleyici değişkenin ve etkileşim değişkeninin yer aldığı bir hiyerarşik regresyon analizinin çözümlenmesi neticesinde elde edilen değerlerle çift yönlü etkileşim grafiği çizilerek bulguların yorumlanmasına karar verilmiştir.

### 3.3. Ön Analiz

Analizin ön safhasında araştırmaya dâhil edilen ölçekler geçerlilik ve güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Verilerin hem yapısal denklik modellemesine hem de regresyon analizine tabi tutulabilmesi için gerekli olan normal dağılım, tahmin hatalarının varyans eşitliği, tahmin hatalarının arasındaki otokorelasyonlar ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantılılık gibi sayıtların varlığı sorgulanmıştır. Elde edilen sonuçlarda herhangi bir sayıtlı aykırılığa rastlanmamıştır. Değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığı korelasyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Tablo 1'de yer verilen korelasyonlar tüm değişkenlerin anlamlı ve aynı yönlü ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizinden sonra ise tüm maddelerin ölçeklere yeterli katkıyı sağladığı ve ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,82 ile 0,91 aralığında yer aldığı görülmüştür. Beklenildiği gibi idealleştirme etkisi ile lidere güven tek, etik iklim yedi, etik kültür ise iki faktörlü yapı teşkil etmiştir. Müteakiben verilere bütün değişkenlerin analize aynı anda dâhil edildiği doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları ( $\chi^2 = 2348$ ,  $df = 672$ ,  $X^2/df = 3,49$ ,  $RMSEA = 0,05$ ,  $SRMR = 0,05$ ,  $CFI = 0,97$ ,  $IFI = 0,96$ ,  $TLI = 0,96$ ) literatür ile eldeki verilerin uyumlu olduğuna (doğrulandığına) işaret etmektedir.

Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4
İdealleştirme Etkisi	4.23	0.78	(0.91)			
Lidere Güven	3.36	0.88	0.44**	(0.88)		
Etik İklim	2.56	0.91	0.58**	0.52**	(0.82)	
Etik Kültür	2.52	0.89	0.19*	0.24**	0.55**	(0.85)

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .; parantez içerisindeki değerler ölçeklerin cronbach's  $\alpha$  değerleridir.

### 4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Birbiriyle anlamlı korelasyon sergileyen etik iklim, etik kültür, idealleştirme etkisi ve lidere güven değişkenleri arasındaki ikili ilişkiler literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda yapısal bir modele tatbik edilmiştir. Söz konusu yapısal model AMOS paket programı vasıtasıyla sorgulanmıştır. Değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisi göz önüne alınacak şekilde, kovaryans matrisleri arasındaki aykırılığı elimine etme yöntemlerinden birisi olan maximum likelihood yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma modelinin analizi neticesinde, idealleştirme etkisinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi haricindeki tüm faktör yüklerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İdealleştirme etkisinin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisi ( $p = ,317$ ) ise anlamsızdır. Literatüre dayanılarak ortaya konulan yapısal modelin tahmin sonuçlarında ve problem göstergelerinde bu anlamsız etki haricinde hiçbir olumsuz değerle karşılaşılmamıştır. Söz konusu anlamsız yolun modelden çıkarılması suretiyle tasarlanan gözden geçirilmiş model tekrar analize tabi tutulmuştur. Yapısal modelin gözden geçirilmiş hali tarafından üretilen tüm değerler anlamlıdır ve uyum iyiliği istatistik değerleri kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 2010; Şimşek, 2007).

Tablo 2. Araştırma Modelinin Ortaya Koyduğu Uyum değerleri

	$X^2$ (CMIN)	Df (Sd)	$X^2/df$	RMSEA	SRMR	CFI	IFI	TLI
Model	1124*	663	1.69	0.06	0.05	0.96	0.96	0.95

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; SRMR= Standardized Root Mean Square Residual; CFI= Comparative Fit Index; IFI= Incremental Fit Index; TLI= Tucker-Lewis index, \* $p < ,001$ .

Model, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerde Baron ve Kenny (1986)'in aracılık rollerine dair değerlendirmelerinden tam aracılığın varlığına işaret etmektedir. Buna göre, idealleştirme etkisi etik kültürü ve etik iklimi etkilemektedir. Etik iklim ise etik kültür üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Tüm değişkenlerin bir arada yer aldığı aracılı model göz önüne alındığında ise idealleştirme etkisinin etik kültür





üzerindeki doğrudan etkisi anlamsızlaşmaktadır. Bu durum tam aracılığın varlığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, 1'inci ve 3'üncü hipotezler desteklenirken 2'nci ve 4'üncü hipotezler desteklenmemiştir.

Tablo 3: Örtük Değişkenlerin Etkileri

Değişkenler	Etkiler	İdealleştirme Etkisi	Etik İklim	Etik Kültür
Etik İklim	Doğrudan	,351	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000
	Toplam	,351	,000	,000
Etik Kültür	Doğrudan	,000	,394	,000
	Dolaylı	,295	,000	,000
	Toplam	,295	,394	,000

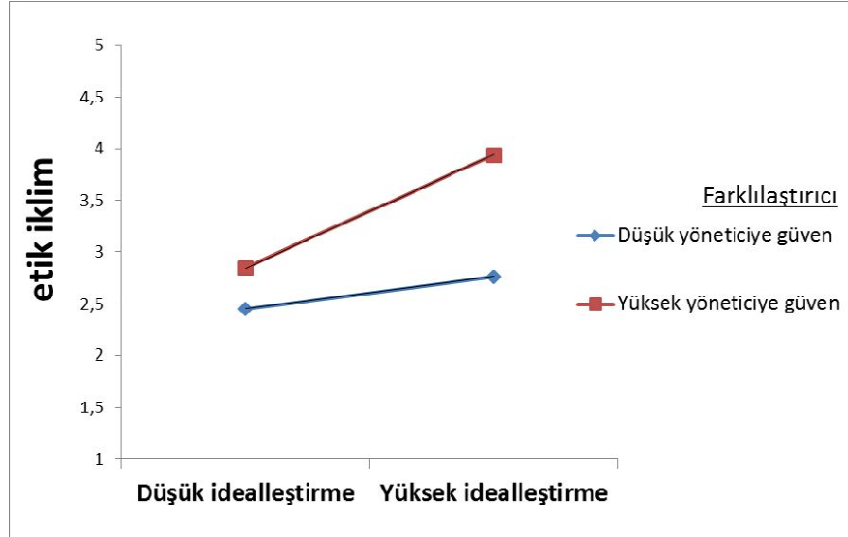
Müteakiben, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerde lidere duyulan güvenin düzenleyici rolü sorgulanmıştır. Bu maksatla, Aiken ve West (1991)'in yönteminin uygulanması benimsenmiştir. Buna göre idealleştirme etkisi ile etik iklimin etkileşimini ifade eden ilave bir terimin üretilmesi suretiyle verilerin ortalanmasına imkân sağlanmıştır. Standardize edilmiş Z-değerlerinin üretilmesi ve bu değerlerin birbiriyle çarpılması sonucunda elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine yeni bir değişken olarak dâhil edilmiştir.

Tablo 4. Düzenleyici Etkiye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Aşama	Değişken	B	B	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1	Yaş	.06		.04	.04
	Cinsiyet	-.11			
	Çalışam Süresi	.04			
	Eğitim Düzeyi	-.01			
	Gelir	.03			
2	İdealleştirme Etkisi	.351**	.285**	.34**	.30**
	Lidere Güven	.394**	.243**		
3	İdealleştirme Etkisi X Lidere Güven	.197**	.128**	.39**	.05**

N=221; \*p<0,05; \*\*p<0.01.

Düzenleyici etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında modele kontrol değişkenleri eklenmiştir. İkinci aşamada idealleştirme etkisi ile lidere güvenin temel etkileri modele ilave edilmiştir. Etkileşim terimi ise analizin üçüncü aşamasında modele eklenerek süreç neticelendirilmiştir. Bulgular, idealleştirme etkisi ( $\beta = .29, p < .01$ ) ile lidere güvenin ( $\beta = .24, p < .01$ ) bağımlı değişken olan etik iklimi anlamlı bir şekilde yordadığını göstermiştir. Etkileşim terimi ise toplam varyansın %5 ( $\beta = .13, p < .01$ )'ini açıklamaktadır. Düzenleyici etkiyi yorumlayabilmek amacıyla regresyon analizinden elde edilen verilerden faydalanılarak bir eğri analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu analiz vasıtasıyla çizilen çift yönlü etkileşim grafiğinin incelenmesi neticesinde, beklenildiği gibi, lidere yüksek güvenin idealleştirme etkisi ile etik iklim arasındaki olumlu ilişkiyi güçlendirmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, idealleştirme etkisi ile birlikte lidere duyulan güven yüksek düzeyde olduğunda etik iklim en üst seviyeye ulaşabilmektedir. Diğer taraftan, etik iklim ile idealleştirme etkisi arasındaki ilişki lidere duyulan güven düşük düzeyde olduğunda yüksek olmasına oranla daha zayıftır. Çift yönlü etkileşim grafiğinden yapılan çıkarımlar 5'inci hipotezin desteklendiğini göstermektedir. Tüm analiz sonuçlarının ve elde edilen tüm bulguların birarada değerlendirilmesi neticesinde ise 6'ncı hipotezin kısmen desteklendiği sonucuna varılmıştır. Buna göre, hipotezin idealleştirme etkisinin etik kültür üzerindeki doğrudan etkisinin lidere duyulan güven tarafından düzenlendiğine ilişkin kısmı iki değişken arasındaki doğrudan ilişkinin anlamsız çıkması nedeniyle desteklenmemiştir. İdealleştirme etkisinin etik kültür üzerindeki etik iklim aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi ise lidere güven tarafından (güven yüksek olduğunda etik iklimin güçlenerek dolaylı etkiyi daha fazla aktaracağı, düşük olduğunda ise güçlenemeyerek daha az aktaracağı şekilde) düzenlenmektedir.



Şekil 2. Etik İklim, İdealleştirme Etkisi ve Lidere Duyulan Güven Arasındaki Çift Yönlü Etkileşim Grafiği.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Dönüştürücü liderliğin ahlaki yönünü ele alan bu araştırma kapsamında öncelikle etik ortam ile liderlik arasındaki etkileşimin mevcudiyeti sorgulanmıştır. Literatür incelemesinden sonra etik iklim ve etik kültür kapsamında gerçekleşen dönüşümlerin odağında liderliğin ve güvenin bulunduğu sonuçlara ulaşılmıştır (Ötken ve Ceneci, 2012; Huhtala vd., 2013; Naktiyok ve Yanık, 2015). Nitekim Treviño vd. (1998, s.455)'nin etik kültürü ölçebilmek amacıyla meydana getirdiği ölçeğin bir boyutu liderlerin örgüt içerisinde etik davranış hususunda rol modeli teşkil etmesiyle ilgilidir. Söz konusu araştırmada yer alan etik iklim ölçeğinin içeriği de liderin karar ve uygulamalarından yoğun bir şekilde etkilenen ifadelerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım karizmatik bir rol modeli olabilmeyi gerekli kılan dönüştürücü liderliğin idealleştirme boyutunun etik kültür ve etik iklim ile olan yakın ilişkisini ortaya koymaktadır. Buna göre, ahlaki açıdan rol modeli olunabildiği sürece takipçiler liderlerinin otoritesine gönüllü bir şekilde uymakta ve etik ortamın gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu noktada 'gönüllü bir şekilde uyma' ifadesinin altında yatan temel unsura değinmek gerekmektedir. Bir insanın başka bir insanın kararlarına ve kendisine empoze etmeye çalıştığı değerlerine inanmasının özünde güven duygusu yatmaktadır. Güven olmadan gönüllü bir şekilde uyma davranışının varlığından bahsedebilmek mümkün değildir. Bu nedenle, dönüştürücü liderliğin empoze etmeye çalıştığı etik değerlerle yoğurulan etik ortamın güven duygusu temelinde şekillendiğini öne sürebilmek mümkündür. Nitekim Brown ve Treviño (2006)'nın çalışması güven olmadan liderin ahlaki yönünün örgüt içi ortam üzerindeki etkisini gösteremeyeceğini doğrular niteliktedir.

Etik (ahlaki) liderlerin örgüt içi etik ortamı şekillendirmede diğer liderlik tarzlarıyla kıyaslandığında açık ara önde olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu liderlik tarzının odak noktasını etik ve ahlak olgusunun teşkil ettiği göz önüne alındığında bu durumun normal karşılanması gerekmektedir. Dönüştürücü liderliğin de idealleştirme etkisi adı altında ifade edilen ahlaki bir yönü bulunmaktadır ancak bu yönün etik liderlikle aynı kavramı karşılayacak şekilde nitelendirilmesi doğru değildir. Etik liderlik ile idealleştirme etkisi birbiriyle yüksek derecede ilişkili olan ancak gerçekte birbirinden farklı iki kavramı teşkil etmektedir (Brown vd., 2005; Brown ve Treviño, 2006). Etik ortamın tesis edilmesi örgüt açısından oldukça önemlidir ancak örgüt içerisinde yöneticilerin ajandasının en ön sırasına yazması gereken husus her zaman için etik ve ahlak olmamaktadır. Örneğin, örgüt dış çevreye uyum sağlamayı gerçekleştirebilecek olan bir vizyona sahip değilse yöneticilerin ajandasında ilk sırayı bu hususun alması gerekmektedir çünkü aksi takdirde örgütün bekası tehlikeye girebilmektedir. Buna benzer durumlarda etik liderlik dışındaki diğer liderlik davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler etik liderlerde bulunmayan ilham verici/vizyoner liderlik özelliğine sahiptir (Brown vd., 2005, s.122) ve bu durum vizyon eksikliği söz konusu olduğunda dönüştürücü liderlerin etik liderlerden daha başarılı olabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle, dönüştürücü liderliğin etik yönünün örgüt içerisindeki diğer faktörlerle ilişkisinin detaylı bir şekilde incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırma dönüştürücü liderliğin sahip olduğu diğer avantajların yanı sıra örgüt içerisindeki etik ortamı şekillendirmede de etkili olup olmadığını ortaya koyması açısından önemli sonuçlar barındırmaktadır. Buna göre, dönüştürücü liderlik sahip olduğu idealleştirme etkisi sayesinde örgüt içerisindeki etik ortamı şekillendirebilmektedir. Araştırma sonuçları uyarınca bu işlevi sadece etik iklim



üzerindeki etkisi vasıtasıyla gerçekleştirebilmektedir. Dönüştürücü liderlik etik iklimi olumlu yönde etkilemektedir. Etik iklim de etik kültürü anlamlı bir şekilde olumlu yönde etkilemektedir. Dönüştürücü liderlik etik kültürü doğrudan etkileyememekte sadece dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Söz konusu etkiyi ahlaki iklim üzerinde gerçekleştirdiği kısıtlı değişim vasıtasıyla hayata geçirebilmektedir. Sonuçlar, dönüştürücü liderliğin etik ortamı etkili ve hızlı bir şekilde dönüştüremediğine işaret etmektedir. Bu durumun dönüştürücü liderlerin sahip olduğu vizyoner liderlik gibi eşsiz bazı özelliklerinin gereklerini yerine getirebilmek amacıyla etik kültüre vermesi gereken ağırlığı verememesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Lidere duyulan güven yüksek düzeyde olduğunda dönüştürücü liderliğin etik iklimi olan etkisinin yüksek olması, lidere güven düşük düzeyde olduğunda ise görece düşük kalması da bu değerlendirmeleri destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularından yapılan çıkarımlar uyarınca, tamamen etik ve ahlak konularına odaklı bir lider olabilmek için dönüştürücü liderliğin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra ödül ve ceza verme, istisnalarla yönetim gibi etkileşimci liderlerin sahip olduğu bazı özelliklerin de barındırılması gerektiği sonucuna ulaşıldığı söylenebilir. Zira etik liderler dönüştürücü liderlerin sahip olmadığı bu tür etkileşimci özelliklere sahiptir (Brown vd., 2005, s.117-118). Gerekli kural ve prosedürleri hayata geçiremeyen ve takipçilerinin etik değerlerin dışına çıkmaması için katı kurallar koymayı tercih etmeyen bir dönüştürücü liderin etik liderler gibi örgüt içerisindeki etik kültürü ve dolayısıyla etik ortamı üst düzeye taşıyamaması doğaldır.

Dönüştürücü liderliğin yüksek güven ile ilişkili olduğuna dair hem literatürde çok sayıda kanıt bulunmasına hem de bu araştırma kapsamında kanıt elde edilmesine rağmen bu liderlik tarzının lidere düşük düzeyde güven duyulmasıyla nasıl bağdaştırılabileceği noktasında yorumlanması gereken bir belirsizlik bulunmaktadır. Araştırma sonuçları lidere düşük düzeyde güven duyulması halinde dahi idealleştirme etkisinin etik iklim üzerindeki etkisinin zayıflamayabileceğini ortaya koymuştur. Bu durumun dönüştürücü liderlerin bazılarının gerçek dönüştürücü değil, sözde (pseudo) dönüştürücü liderler (Bass and Steidlmeier, 1999) olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu tür liderlerin yüksek idealleştirme etkisine sahip olması da örgüt içerisindeki etik iklimi arzu edilen düzeye taşıyamamaktadır çünkü takipçilerini motive etme seviyeleri düşük olduğu gibi etik değerleri de sorgulanabilir düzeydedir (Goodwin, 2011, s.413). Bu sahte davranışların içten içe farkında olan ve bu nedenle liderine güvenmeyen takipçilerin ortaya konulan etik değerleri benimsememesi ve bu suretle mevcut etik iklim ile etik kültürün daha ileriye gidememesi araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir.

Bu çalışmada her ampirik çalışmada olabileceği gibi bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bunların başında bir tek sektörün ele alınması ve araştırma sonuçlarının bu tek sektör üzerinden genellenmeye çalışılması gelmektedir. Diğer bir kısıt ise katılımcıların üyesi oldukları örgütlerin kültürel farklılıklarının göz ardı edilmiş olmasıdır. Bu nedenle, müteakip araştırmalar Bass ve Avolio (1993, s.117)'nin etkileşimci-dönüşümcü kültür matrisinde öne sürdüğü dört boyutun (4İ) hâkim olduğu, düzenlenmiş dört boyutlu, yüksek çelişkili, düşük yönlendirilen, kendi haline bırakılmış, düzenleyici sözleşmeli, çöplük haline gelmiş, yaya kalmış, çelişkinin hâkim olduğu kültür türlerinin etik ortama katkılarını idealleştirme etkisi kapsamında ayrı ayrı ele alınmalıdır. Ayrıca, sözde dönüştürücü liderliğin gerçek dönüştürücü liderlikten ayrı tutulacak şekilde ele alındığı ve bu çalışmanın değişkenlerini irdeleyecek olan çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin örgüt içerisindeki etik iklimi etkilediği ancak etik kültürü doğrudan etkilemediği sonucuna ulaşılmış ve bu sonuçlara dair subjektif değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda, dönüştürücü liderliğin etik kültürü etkileme vasıtalarını ortaya çıkaracak ve etik kültürü doğrudan etkileyememesinin nedenlerini sorgulayacak olan müteakip çalışmaların da literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting Interactions*. Newbury Park: Sage.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., ve Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Arnaud, A., ve Schminke, M. (2012). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science*, 23(6), 1767-1780.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., ve Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I' s of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Babin, B. J., Boles, J. S., ve Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.



- Barnett, T., ve Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York NY: Simon and Schuster.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire (2nd ed.)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., ve Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brown, M. E., Treviño, 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.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dupré, K. E., ve Barling, J. (2006). Predicting and preventing supervisory workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 13-26
- Ekvall, G., ve Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126-130.
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Gillespie, N. A., ve Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., ve Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 409-425.
- Gross, R. (2014). The Impact of transformational leadership, climate and trust in cross-functional teams. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(2), 108-132.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., ve Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270.
- Innocenti, L., Pilati, M., ve Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.
- Jung, D. I., ve Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kanungo, R. N., ve Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., ve Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., ve Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83.
- Martin, K. D., ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Mayer, R., ve Davis, J. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 1999, 123-136
- Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı çevre dokusu ve örgütsel öncelikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 201-216.
- Naktiyok, A. ve Yanık, O. (2015). *Dönüştürücü liderliğin örgüt içi ahlaki ortama etkisi*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Neeraj, P. (2009). *The Impact of Perceived Leadership Styles on Job Satisfaction and Ethical Intentions of Employees: With Trust as a Moderator*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ming Chuan Üniversitesi: Taipei.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., ve Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Ng, K. Y., Ang, S., ve Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733.
- Ötken, A. B., ve Cenkcı, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Özyılmaz, A., Erdoğan, B., ve Karaeminoğulları, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181-204.
- Peters, T. J., ve Waterman, R. H. (2012). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Collins.





- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Poon, J. M., Mohd Salleh, A. H., ve Senik, Z. C. (2007). Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(3), 350-366.
- Scheps, A. (2003). The influence of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations: An exploratory study, Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., ve Davis, J. H. (1996). Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. *11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. San Diego.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:(temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. İstanbul: Ekinoks.
- Treviño L.K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4(2), 195-230.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., ve McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Trussell, G. (2015). *Organizational Trust as a Moderator of the Relationship between Burnout and Intentions to Quit*, Yayınlanmamış doktora tezi, Minnesota State University: Minnesota.
- Turner, N., Barling, J., Eptropaki, O., Butcher, V., ve Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-311.
- Victor, B., ve Cullen, John B. (1988) The Organizational Bases Of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.