



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİK İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe BUDAK

Danışman
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Temmuz 2023



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİK İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe BUDAK

Danışman
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Temmuz 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Ayşe BUDAK

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Etik Liderlik ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ayşe BUDAK

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı

Dr.Öğr.Üyesi Ayşegül ÖZCAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Ayşe BUDAK tarafından hazırlanan “Etik Liderlik ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

..... /..... /2023

JÜRİ

İMZA

Danışman : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Leyla MUSLU

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Rahşan KOLUTEK

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /

Dr. Öğretim Üyesi Volkan Recai ÇETİN

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince her türlü desteği göstererek her daim yanımda olan, kıymetli bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli tez danışmanım Prof.Dr. Hakan Vahit ERKUTLU ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca jüri üyesi olarak teşrif eden sayın Dr. Öğrt. Üyesi Leyla MUSLU ve Dr. Öğr. Üyesi Rahşan KOLUTEK'e şükranlarımı sunarım.

Bu yolda ilerlememde maddi ve manevi desteği ile her daim yanımda olan sevgili aileme ve tüm araştırma ve hazırlık sürecinde desteğini esirgemeyen Mehmet EMİROĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe BUDAK
NEVŞEHİR,2023

ETİK LİDERLİK VE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ayşe BUDAK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Temmuz 2023
Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı etik liderliğin, bilgi paylaşımındaki davranışları etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde çalışan 160 katılımcı oluşturmaktadır. Bu çalışmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi normallik, korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Etik liderin; eşitlik, dürüstlük, adalet, tarafsızlık, şeffaflık gibi davranışları çalışma ortamında sergilemesi çalışanlara rol model olur. Liderin sahip olduğu karakter etik liderliğin temel belirleyicisidir. Etik liderin çalışanlara rol model olabilmesi için sosyal sorumluluk anlayışı, ahlaki yasal davranış anlayışı, vicdan, dürüstlük, çalışanlarla iletişim gibi özelliklere sahip olması gereklidir. Liderde var olan bu özellikler çalışanların dikkatini çeker. Çalışanlar böyle bir ortamda çalıştığı için liderlerini rol model olarak çalışma arkadaşlarına da bu şekilde davranırlar. Liderin etik değerleri gözetmesi çalışanların etik değerleri öğrenme becerisini geliştirir. Etik liderlik sadece iş ortamında uygulanacak bir liderlik çeşidi değildir. Etik davranış sergileyen bir lider olmak zordur. Üst yönetimin baskısı, çalışanların tutum ve davranışları, çalışma ortamının ihtiyaçları etik kararlar almayı zorlaştıran durumlardır. Bu nedenle etik lider olmak etik ve ahlaki değerlere sahip olmakla birlikte yöneticinin cesaretiyle de ilişkilidir.

Üretim, yönetim, pazarlama ve liderlik görüşleri her geçen gün güncellenen bilgilerle devamlı olarak yenilenmektedir. Kurumların yenilenen dünyada devamlılığını sürdürebilmesi, rekabet ortamında fırsatları değerlendirebilmesi, yeniliklere ayak uydurabilmesi ancak bilgiyi yerinde kullanarak güncel kalmalarına bağlıdır. Bilgiyi yerinde kullanma başarısı, katılımcıların bilgi paylaşımına katılmasına bağlıdır. İşletmelerde bilgi paylaşımının genel başarıyı olumlu etkilediği bilinmesine rağmen çalışanlar bilgiyi saklamaya eğilimlidir.

Bireyler rekabet, çıkarların tehdit altına girmesi ve benzeri durumlardan dolayı bilgi paylaşımına karşı mesafeli davranmaktadır. Bilgi paylaşımının olmaması veya yetersiz kalması, çalışanlar arasında güven ortamı olmaması, yaratıcılığın gerçekleşmemesi, öğrenme çabasının negatif yönde ilerlemesine, ilişki dengelerinin bozulması gibi durumlara neden olmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı etik liderlik davranışının çalışanlar üzerinde bilgi paylaşımına hangi yönde etki ettiğini belirlemektir. Çalışmanın katılımcılarını Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda etik liderlik ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın neticesinde etik liderlik yaklaşımının bireyler için doğru olanı göstermek ve doğruyu yapmaya teşvik etmek amaçlı olduğu

gözlenmiştir. Bireylerin etik liderlik ölçeğinde liderlerini, bilgi paylaşımı ölçeğinde çalışma arkadaşlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmanın anket çalışmaları kısmında yaşanan birtakım sıkıntılar nedeniyle Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi çalışanlarının ölçeklerde yer alan ifadelere, verilerin araştırmacılar dışındaki bireylerle paylaşılacağı düşüncesiyle objektif cevap vermediği düşünülmektedir. Ayrıca kurum yönetiminden çekinen bazı katılımcılar ankete katılmak istemediklerini, işlerini kaybedeceklerini ya da bir disiplin soruşturması ile karşı karşıya kalma ihtimallerinin olduğunu düşündüklerini beyan etmişlerdir. Bu nedenle bazı birimlerdeki katılımcıların işten uzaklaştırılacaklarını düşünmeleri nedeniyle bütün ifadelere olumlu yanıt verdikleri, olumsuz yanıt vermekten kaçındıkları öngörülmüştür. Bu nedenle katılımcıların objektifliklerini koruyamaması nedeniyle olumlu yanıtlar vermesinden dolayı sonuçların etkilendiği de düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler; etik, liderlik, etik liderlik, bilgi paylaşımı



THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND KNOWLEDGE SHARING

Ayşe BUDAK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Business,

M.B.A., July, 2022

Supervisor: Prof. Hakan Vahit ERKUTLU

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine whether ethical leadership affects knowledge sharing behaviors. The sample of the research consists of 160 personnel working in Nevşehir Oral and Dental Health Center in Nevşehir. The data used in this study were obtained using the questionnaire technique. Data were evaluated using normality, correlation and regression analysis methods. Your ethical leader; exhibiting behaviors such as equality, honesty, justice, impartiality and transparency in the working environment becomes a role model for the employees. The character of the leader is the main determinant of ethical leadership. In order for an ethical leader to be a role model for employees, it is necessary to have characteristics such as social responsibility understanding, moral legal behavior understanding, conscience, honesty, and communication with employees. These features in the leader attract the attention of the employees. Since employees work in such an environment, they treat their colleagues in this way by taking their leaders as role models. The leader's observance of ethical values improves the ability of employees to learn ethical values. Ethical leadership is not just a type of leadership to be applied in the business environment. Being an ethical leader is difficult. The pressure of the top management, the attitudes and behaviors of the employees, the needs of the working environment are the situations that make it difficult to make ethical decisions. For this reason, being an ethical leader is related to the courage of the manager as well as having ethical and moral values.

Production, management, marketing and leadership views are constantly renewed with updated information every day. Sustaining the continuity of institutions in the renewed world, seizing opportunities in the competitive environment, keeping up with innovations depends on keeping up-to-date by using the information in place. The success of using the information in place depends on the participation of the participants in the information sharing. Although it is known that information sharing in enterprises positively affects overall success, employees tend to hide information. Individuals act at a distance against information sharing due to competition, threats to interests and similar situations. The absence or inadequacy of information sharing causes situations such as lack of trust among employees, lack of creativity, negative learning efforts, and deterioration of relationship balances.

The main purpose of this study is to determine how ethical leadership behavior affects information sharing on employees. The participants of the study consist of personnel working in Nevşehir Oral and Dental Health Center. As a result of the research, it was determined that there is a significant and positive relationship between ethical leadership and knowledge sharing variables. As a result of the

research, it has been observed that the ethical leadership approach aims to show what is right for individuals and to encourage them to do the right thing. Individuals were asked to evaluate their leaders on the ethical leadership scale and their colleagues on the knowledge sharing scale. Due to some problems experienced in the survey part of the research, it is thought that Nevşehir Oral and Dental Health Center employees did not respond objectively to the statements in the scales, with the thought that the data would be shared with individuals other than researchers. In addition, some personnel who were afraid of the management of the institution stated that they did not want to participate in the survey, that they thought they would lose their jobs or face a disciplinary investigation. For this reason, it was predicted that the employees in some units gave positive answers to all statements and avoided giving negative answers because they thought that they would be dismissed. For this reason, it is thought that the results were affected because the participants gave positive answers because they could not maintain their objectivity.

Keywords; ethics, leadership, ethical leadership, knowledge sharing

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BİRİNCİ BÖLÜM ETİK LİDERLİK

1.1. Etik Kavramı	3
1.2. Etik ve Ahlak Arasındaki İlişki.....	4
1.3. Etiğin Amacı	5
1.4. Etik Türleri.....	5
1.4.1. Teolojik (Sonuçcu) Teoriler.....	7
1.4.2. Deontolojik (Sonuçcu Olmayan) Teoriler.....	7
1.5. Liderlik Kavramı.....	8
1.5.1. Liderin Güç Kaynakları	10
1.5.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	12
1.5.3. Liderlik Yaklaşımları	13
1.5.3.2. Özellikler Yaklaşımı.....	13
1.5.3.3. Davranışsal Yaklaşım	14
1.5.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	15
1.5.3.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	16
1.5.3.3.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi.....	17
1.5.3.3.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	18
1.5.3.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	19

1.5.3.4.	Durumsallık Yaklaşımı.....	21
1.5.3.4.1.	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	21
1.5.3.4.2.	Yol – Amaç Kuramı.....	22
1.5.3.4.3.	Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı.....	23
1.5.3.4.4.	Vroom ve Yetton Liderlik Kuramı	24
1.5.3.5.	Modern Liderlik Kuramları	24
1.5.3.5.1.	Karizmatik Liderlik Kuramı	25
1.5.3.5.2.	Etkileşimci Liderlik Kuramı	26
1.5.3.5.3.	Dönüşümcü Liderlik Kuramı	26
1.5.3.5.4.	Stratejik Liderlik Kuramı	26
1.6.	Etik Liderlik	27
1.6.1.	Etik Liderliğin Boyutları	28
1.6.1.1.	İletişimsel Etik	29
1.6.1.2.	İklimsel Etik	29
1.6.1.3.	Karar Vermede Etik.....	30
1.6.1.4.	Davranışsal Etik.....	31
1.6.2.	Etik Liderliğin Özellikleri.....	31
1.6.3.	Etik Liderin Güç Kaynakları.....	33
1.6.4.	Etik Liderliğin Modern Liderlik Yaklaşımları ile İlişkisi.....	34
1.6.5.	Etik Liderliğin Öncülleri.....	35
1.6.6.	Etik Liderliğin Sonuçları.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMI

2.1.	Bilgi Kavramı.....	38
2.1.1.	Kaynağına Göre Bilgi Türleri	39
2.1.1.1.	Açık Bilgi	39
2.1.1.2.	Kapalı Bilgi.....	39
2.1.1.3.	Bilginin Dönüştürülmesi.....	40
2.1.2.	Niteliğine Göre Bilgi Türleri.....	40
2.1.2.1.	Kişisel Bilgi	40
2.1.2.2.	Yapısal Bilgi	41

2.1.2.3. Müşteri Bilgisi	41
2.1.3. Düzenlenme ve Kullanım Tarzına Göre Bilgi Türleri	41
2.1.3.1. İdealist Bilgi	41
2.1.3.2. Sistematik Bilgi	41
2.1.3.3. Pragmatik Bilgi.....	41
2.1.3.4. Otomatik Bilgi	42
2.2. Bilgi Yönetimi.....	42
2.2.1. Bilgi Yönetimin Amacı.....	42
2.2.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri	43
2.2.3. Bilgi Yönetiminin Yararları	43
2.2.4. Bilgi Yönetiminde Başarıyı Getiren Unsurlar.....	44
2.2.5. Bilgi Yönetimin Alt Yapısının Oluşturulması	45
2.2.6. Bilgi Yönetiminin Yararları	45
2.2.7. Bilgi Yönetimi Süreci	45
2.2.7.1. Bilginin Üretilmesi	46
2.2.7.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Depolanması	46
2.2.7.3. Bilginin Kullanılması	47
2.3. Bilgi Paylaşımı	48
2.3.1. Bilgi Paylaşımın Önemi	49
2.3.2. Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri	50
2.3.3. Bilgi Paylaşımı Üzerinde Rol Oynayan Faktörler	50
2.3.3.1. Bilgi ile İlgili Faktörler.....	51
2.3.3.2. Örgütle İlgili Faktörler.....	51
2.3.3.3. Bireyle İlgili Faktörler	51
2.3.4. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller.....	52
2.3.4.1. Bireylerden Kaynaklı Engeller	52
2.3.4.2. Örgütlerden Kaynaklı Engeller.....	52
2.3.4.3. Teknolojiden Kaynaklı Engeller.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK VE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ 54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu	57
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	57
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları	57
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	58
4.4.1. Örneklem.....	58
4.4.2. Ölçekler.....	58
4.4.3. Model ve Hipotezler.....	59
4.4.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	60
4.5. Bulgular.....	60
4.5.1. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	60
4.5.2. Etik Liderlik İle İlgili Frekans Dağılımları	62
4.5.3. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Frekans Dağılımları.....	63
4.6. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	63
4.7. Normallik Analizi Bulguları	64
4.8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	64
4.9. Korelasyon Analizi Bulguları	66
4.10. Regresyon Analizi Bulguları.....	67
4.11. Sonuç ve Değerlendirme	68
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	81
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.	Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	12
Tablo 1.2.	Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler	14
Tablo 1.3.	Liderlik Ölçeği	17
Tablo 1.4.	Likert Sistem 4 Modeli	20
Tablo 1.5.	Davranışsal Liderlik Teorisi Çalışmaları	20
Tablo 1.6.	Etik Liderlerin Karakteristik Özellikleri	33
Tablo 1.7.	Modern Liderlik Yaklaşımları	35
Tablo 4.1.	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	60
Tablo 4.2.	Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları	60
Tablo 4.3.	Katılımcıların Yaş Dağılımları	61
Tablo 4.4.	Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları	61
Tablo 4.5.	Katılımcıların Mesleki Dağılımları	61
Tablo 4.6.	Etik Liderlikle İlgili İfadeler	62
Tablo 4.7.	Bilgi Paylaşımı ile İlgili İfadeler	63
Tablo 4.8.	Güvenilirlik Katsayıları	64
Tablo 4.9.	Değişkenlere İlişkin Normallik Testi Sonuçları	64
Tablo 4.10.	Etik Liderlik Kaiser Mayer-Olkin Test Sonuçları	64
Tablo 4.11.	Etik Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri	65
Tablo 4.12.	Bilgi Paylaşımı Kaiser Mayer-Olkin Test Sonuçları	65
Tablo 4.13.	Bilgi Paylaşımı Ölçeği Faktör Yükleri	66
Tablo 4.14.	Korelasyon Analizi Bulguları	66
Tablo 4.15.	Regresyon Analiz Bulguları Sonuçları	67

KISALTMALAR

- s.** : Sayfa
vb. : Ve benzeri
vd. : Ve diğerleri
vs. : Ve saire



GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik ve sosyal değişimler çok hızlı ve keskin bir şekilde meydana gelmektedir. Bu değişimler ile birlikte iletişim ağı güçlenmektedir. Bu iletişimle birlikte bilgi paylaşımı kavramı ön plana çıkmaktadır. Bilgi paylaşımı teknoloji ve bireylerin sosyal faaliyetleriyle sağlanmaktadır. Bilgi paylaşımı donanımlı ve yetenekli lider ve yöneticilerin etkinlikleri ile işletmelerde artmakta ve beraberinde başarıyı da getirmektedir. Bu nedenle etik liderler güçlü etik ilkeleri kendisine rehber edinmesi nedeniyle çalışanlara örnek olmakta ve etik davranışlar göstermelerini sağlamaktadır.

Etik liderin; eşitlik, dürüstlük, adalet, tarafsızlık, şeffaflık gibi davranışları çalışma ortamında sergilemesi, çalışanlara rol model olur. Liderin sahip olduğu karakter etik liderliğin temel belirleyicisidir. Etik liderin çalışanlara rol model olabilmesi için sosyal sorumluluk anlayışı, ahlaki yasal davranış anlayışı, vicdan, dürüstlük, çalışanlarla iletişim gibi özelliklere sahip olması gereklidir. Liderde var olan bu özellikler çalışanların dikkatini çeker. Çalışanlar böyle bir ortamda çalıştığı için liderlerini rol model olarak çalışma arkadaşlarına da bu şekilde davranırlar. Liderin etik değerleri gözetmesi çalışanların etik değerleri öğrenme becerisini geliştirir. Etik liderlik sadece iş ortamında uygulanacak bir liderlik çeşidi değildir. Etik davranış sergileyen bir lider olmak zordur. Üst yönetimin baskısı, çalışanların tutum ve davranışları, çalışma ortamının ihtiyaçları etik kararlar almayı zorlaştıran durumlardır. Bu nedenle etik lider olmak etik ve ahlaki değerlere sahip olmakla birlikte yöneticinin cesaretiyle de ilişkilidir.

Üretim, yönetim, pazarlama ve liderlik görüşleri her geçen gün güncellenen bilgilerle devam olarak yenilenmektedir. Kurumların yenilenen dünyada devamlılığını sürdürebilmesi, rekabet ortamında fırsatları değerlendirebilmesi, yeniliklere ayak

uydurabilmesi ancak bilgiyi yerinde kullanarak güncel kalmalarına bağlıdır. Bilgiyi yerinde kullanma başarısı, katılımcıların bilgi paylaşımına katılmasına bağlıdır. İşletmelerde bilgi paylaşımının genel başarıyı olumlu etkilediği bilinmesine rağmen çalışanlar bilgiyi saklamaya eğilimlidir.

Araştırmanın temel amacı sağlık kurumlarında yer alan lider ve yöneticilerin etik liderlik davranışının bilgi paylaşımı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemektir. Araştırmanın evrenini Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle çalışmada örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi personelleridir. Çalışmanın temel sorusu “etik liderliğin bilgi paylaşımına nasıl ve ne ölçüde etkisi vardır?” şeklindedir. Bu soru ya cevap aramak amacıyla öncelikle literatür taraması yapılmış ve ulaşılan bilgiler ile birinci, ikinci ve üçüncü bölüm oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacından, yönteminden, örneklemeden, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından, araştırmanın hipotezlerinden, araştırma bulguları ve sonuçlarından bahsedilerek daha önce incelenen üç bölümde yer alan ifadelerin birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

1.1. Etik Kavramı

Etik, köken olarak eski Yunan'dan gelen bir kelimedir. Yunanca ethos kelimesinden türemiş olup Türkçe'ye Fransızca éthique kelimesinden geçmiştir. Etik, Yunanca'da huy, karakter, alışkanlık, töre, gelenek gibi birçok anlama gelmektedir. TDK'ye göre; etik kelimesi çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, töre bilimi, etik bilimi ve ahlakla ilgili olan şekilde dört farklı anlamda tanımlanmıştır (TDK, 2022).

Etik, binlerce yıl öncesine dayanan bir felsefe dalıdır. Bir bilim dalı olarak etik, bireylerin toplum içinde sergilediği saygı, adalet, dürüstlük, güven, eşitlik, merhamet, sorumluluk, erdem gibi ahlaki davranışları ve bu davranışların uygulanma şeklini inceler (Mayer vd., 2009).

Etik üzerine yapılan birçok tanım olmasına rağmen doğru ve doğru olmayan davranışlar kesin olarak tanımlanamamıştır. Yani etik genel geçer bir bilim dalı olarak görünse de bireyin iç dünyasında verdiği kararlarla öznel olarak da değerlendirilebilir.

Etik kavramı birçok bilim insanı tarafından ele alınmıştır. Geçmiş zamanlara bakıldığında Konfüçyüs'e göre siyasi yaşamdan sosyal yaşama kadar hayatın bütün alanları etik üzerine kurulu bir düzen şeklinde olmalıdır (Fu-Chang, 1999).

Etik, aynı zamanda bir felsefe olarak ilk kez Aristoteles tarafından ele alınmıştır. Aristoteles'e göre etik, bağımsız bir bilim dalı olarak iki farklı bakış açısıyla değerlendirilmiştir. İlk ve geniş anlamda etiği toplumun kabul ettiği ahlaki değerler olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısına göre birey, içinde bulunduğu toplumun

gelenek, ahlaki değer, tre vb. değerlerine göre kendi davranışlarını Őekillendirir. Aristoteles'in diğer bakış açısına göre birey ahlaki değerleri kendi içinde sorgulayarak, düşünerek iyiye ve güzele ulaşmalıdır (Pieper, 1999: 30).

Sokrates etik davranış sergilerken bireyin i dünyasının dışarıdaki dünyadan daha çok ön planda olması gerektiğini savunur. Kant etik konusunda aklın önderliğini ele alırken, Pascal bireyin duygularının ahlaki kararlar almada nc olması gerektiğini söyler (Topçu, 2005).

1.2. Etik ve Ahlak Arasındaki İlişki

Literatür taramalarında etik ve ahlak kavramının birbiri yerine kullanıldığı dikkat çekmektedir. Ahlak bireyin bir amaç doğrultusunda iyiyi kabul edip kötüyü reddetmesidir. Bu durum izah edilirken ahlak yerine etik kullanılmaktadır.

Ahlak ve etik kavramlarının benzer yönlerinin çok olmasına rağmen farklılıkları mevcuttur. İki kavram arasındaki ana ayrım etiğin ahlaki inceleyen felsefi bir düzen sistemi olmasıdır. Ahlak hayatın içinde yaşanan bir kavram iken etik ahlaki sorgulayan bir bilim dalıdır.

Ahlak insanların müşahhas tutumları iken, etik bu tutumlara sınırlar çizen evrensel bir kavramdır. Ahlak bireylerin toplum içindeki diğer bireylerle olan ilişkisini düzenlerken, etik bireyin ana özelliklerini belirlemek için kullanılır (Thiroux ve Krasemann, 1980).

Etik tüm evrene hitap eder. Dünya zerindeki her yerde genel geçer kurallar bütünüdür. Kişiye, konuma göre değişmez (Kılavuz, 2002: 256). Oysa ki ahlak kavramı tüm evrende var olmasına rağmen dünya üzerinde yer alan milletlere, ülkelere göre yaşayış biçimlerinin, geleneklerin getirdiği kurallara göre farklılık göstermektedir. Ancak ahlaki kuralları olmayan hiçbir topluluk yoktur. Sadece toplulukların düşünce ve değer yargılarına göre Őekillenerek iyi ve kötüyü açıklayıp, ne Şekil bir tutum sergileneceğini gösterir. Özetle etik, ahlaki kuralların uygulanması için gereken soyut bilgidir, ahlakın uygulanma Şekli değildir (Pieper, 1999).

1.3. Etiğin Amacı

Etik biliminin temel gayesi, bireyin dūşünsel olarak doğruyu yanlıştan ayırıp, mutlu bir hayat yaşama gayretidir. Etiđin amacı daha adil, birbirine saygılı bireylerden oluşan daha mükemmel olmayı çabalayan bir toplumu ifade eder (Aslan, 2013).Etik iki amaca hizmet eder. Birincisi dürüstlük ve erdem sahibi bir birey olmak iken ikincisi bireyin eylemlerinin sınırlarını ahlaki çerçeve ile çizebilmesidir (Durmuş, 2015).

Etik, kişinin ahlaki tutum gösterirken, toplum tarafından kabul edilmiş genel geçer ahlak kanunlarının varlığı, kişinin hürriyetinin sınırları gibi durumları ele alır ve bu amaçlar doğrultusunda bireye etiğe uygun tutumlar sergilemesi için temel prensip ve nizam oluşturmayı hedefler.

Pieper (1999) etiğin amacını aşığıda yer alan durumlarla anlatmıştır;

- Ahlaki nitelikler bakımından bireyin yaşamına yön vermek,
- Ahlak açısından tanımlanmış bir düşünceyi güçlü kılacak faaliyetleri gerçekleştirmek,
- Ahlaki faaliyeti, bireyin kendi dileğine göre gerçekleştiren, gerçekleştirmeyeceği bir fiil olmayacağını göstermektir.

1.4. Etik Türleri

Etik kavramı ile ilgili olarak çeşitli tasniflendirmeler vardır. Etik kavramı ile ilgili teoriler etiğin daha kolay idrak edilmesini sağlamaya yöneliktir. Yapılan sınıflandırmalara göre etik; normatif, metaetik ve betimleyici olarak ayrılmıştır. Ayrıca örgütsel, mesleki ve yönetsel olarak da ayrı bir gruplandırma mevcuttur.

Normatif etik, insanların yaşamlarında doğru ve yanlış ayırt etmesini sağlamayı amaçlar. Bireylere nasıl iyi insan olunur, nasıl kurallara uyulmalıdır şeklindeki soruların cevabını gösteren etik kavramıdır. İnsanlara yol gösterici, yaşamlarında kural koyucu bir kavramlar bütünüdür. Adından da anlaşılacağı üzere normların var olduğu bilimsel bir terimdir (Cevizci, 2002).

Metaetik, normatif etikteki kuralların sonucu oluşan ahlaki değerler üzerinden tenkit ve çözümlenici bakış açılarıyla bu değerleri ve değerlerin fonksiyonlarını, bunların birbiri ile olan etkileşimini inceler. Bu değerlerin manalarını, amaçlarını ve karşılıklı statülerini ele alır (Cevizci, 2002).

Betimleyici etik ise normatif ve metaetiğin aksine kurallar gereği olması istenen ile değil, var olanlarla ilgilenir. Bu etik anlayışına göre kaideler koyulmadan, olağan gidişata müdahale etmeden, yaşanan durumların sonucu incelenir. Yine isminden anlaşılacağı üzere ahlak üzerinde bilimsel bir tasvir yapılan bir terimdir.

Örgütsel etik, kanuni sınırlar içinde çalışan bir topluluğun benzer davranış göstermesini, topluluğun etkinliklerini gerçekleştirirken sorumluluk kazanmasını sağlayan kurallar olarak adlandırılır (Aydın, 2012). Bu kavramlara göre bu topluluk en az iki kişiden oluşmaktadır ve belli bir gaye çerçevesinde bir araya gelmiştir. Bu gaye ile gerçekleştirilmek istenen bir hizmet bir üretim olabilir. Hedefe ulaşmak için örgüt bazı kurallar koyar. Bu kuralların hayata geçirilmesi noktasında örgütsel etik kavramı önem kazanmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008).

Meslek etiği, herhangi bir meslek grubu içinde yer alan bireylerin davranışlarının genel geçer bir ahlaki kurallar olarak idealize edilmesidir (Filizöz, 2011). Meslek belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Meslek etiği bireylerin vicdani yükümlükleri ve meslek gruplarının oluşturduğu toplulukların koyduğu kurallar ile devamlılığını sağlamaktadır.

Yönetmel etik, bir kurumdaki tüm personel ve idari kadro için geçerli olan, yönetimde dürüstlük, saygı, güven vb. kavramlara dikkat edilerek davranışların sergilenmesidir (Kaplan, 2009). Yönetim devamlılık ve belirli bir sorumluluk gerektiren bir süreçtir. Yönetmel etikteki kavramlara dikkat edilerek devam ettirilen yönetimlerde süreç daha pozitif ilerlemektedir. Bu açıklanan etik türleri ile ilgili etik kuramları teolojik ve deontolojik olarak ayrılmaktadır.

1.4.1. Teolojik (Sonuçcu) Teoriler

Teolojik teorilere göre bir eylemin ahlaka uygun olup olmadığı kanısına varabilmek için o eylemin sadece sonucunun kullanılabilceği düşünülür. Sonuç olumluysa eylem doğru kabul edilirken sonuç olumsuz ise eylem yanlıştır (Önen ve Yıldırım, 2014). Teolojik teorileri erdem etiği, faydacılık ve egoizm teorileri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Erdem etiği, doğru olan fikirlerin neticesinde meydana gelen alışkanlık olarak tanımlanır. Bu düşünceye göre kişi bireysel mutluluk için yapması gereken eylemi seçmelidir (Filizöz, 2011). Erdem etiği ailede verilen eğitimden itibaren bireyin ömrünün sonuna kadar aldığı eğitimlerin neticesinde kazandığı ahlaki kurallar ile oluşur. Bu nedenle yetişkinlerin bireylere küçüklükten itibaren ahlaki eğitimi erdem kazandırmak için vermesi gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır (Kavi ve Koçak, 2011).

Egoizm teorilerine göre, bireyin kendi çıkarları başkalarının mutluluğundan daha önemlidir. Birey bu teoriye göre kendini merkeze koyar, hiçbir kimse için özveri göstermez, kendisi için en iyiyi hedefler (Özgener, 2020). Ancak tüm bunların aksine egoizm, her birey şahsi çıkarlarını ön planda ayrı ayrı tutsa bile toplumun bütünü olarak çıkarlar en üst dereceye ulaşabilir fikrini savunur (Sarıççek ve Aytekin, 2019).

Faydacılık teorisine göre bir eylem ne kadar çok insanın yararına ise o kadar ahlakidir. Bir eylemin etik sayılabilmesi için topluma en üst seviyede fayda sağlamalıdır (Karaman, 2020).

1.4.2. Deontolojik (Sonuçcu Olmayan) Teoriler

Deontolojik etik ile teolojik etik birbirinin zıttıdır. Deontolojik teoriler, eylemin sonucu değil eylem yapılırken düşünülen niyet önemlidir. Bu sebepten ötürü eylemin doğru olup olmaması eylemin getirdiği sonuçlarla değil, bireyin bu eylemi gerçekleştirirken kurallara uygun yapıp yapmadığıyla ilişkilidir (Koçyiğit ve Karadağ, 2017). Deontoloji teorileri, Kant ahlakı, Haklar teorisi, Adalet teorisi ve Relativist teorileri şeklinde dörde ayrılır.

Haklar teorisi, bireyin kendisine sorduğu neye hakkım var sorusunun cevabını veren bir teoridir (Özgener, 2020). Bu teoriye göre bireylerin birtakım haklarının var olduğu ve sahip olunan bu haklara saygı duymak zorunda olduğu fikri hakimdir.

Kant ahlakına göre; İnsan akli olan bir varlıktır ve bu durum onu tüm varlıklardan ayırır. Immanuel Kant 'ın geliştirdiği bu teorinin temel fikri insanlığın kabul etmek zorunda kalacağı genel geçer bir ilke olacak eylemlerde bulunmaktadır.

Adalet teorisine göre bireyler davranışlarında doğruluk, denklik, hak ve adalete uygun olarak karar almalıdır (Yasan, 2019). Bireylerin davranışları dürüst ve tarafsız olmalı maksimum iyilik hali gözetilmelidir (Özgener, 2020).

Relativizm göre ahlaka uygun olan davranış bireysel ve toplumsal tecrübelerin şahsi neticeleri ile oluşur (Orha, 2012). Ahlak genel geçer, akılcı ve objektiftir.

1.5. Liderlik Kavramı

Lider Türk Dil Kurumu'na göre "önder, şef" anlamındadır. Aynı zamanda "Bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse" anlamındadır (TDK, 2023). Liderlik ise önder olma görevini üstlenmiş bireydir. Lider bir grubun hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için o gruba yön veren, fikirler üreten, gruptaki düzeni sağlayan kişidir. Liderlik ise bu grubu düşünceleriyle etkileyebilme becerisidir.

İnsanlar geçmişten günümüze kadar topluluklar halinde yaşamayı seçmiştir. Hayatlarını daha kolay sürdürebilmek için birbirlerine gereksinim duymuşlardır. Bu nedenle gruplar oluşturmuşlar ve bu grupları idare edecek, yönetecek önderler seçmişlerdir. Her topluluğun mutlak surette bir lidere gereksinimi vardır.

Liderlik kavramının geçmişten günümüze kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Liderlikle ilgili en popüler tanımlamalar; "Liderlik, grup ve grubun üyeleri arasındaki bir etkileşimdir. Liderler, değişimi sağlayan ve etkilenmekten çok etkileyenlerdir. Liderlik, bir grup üyesinin diğer grup üyelerinin yeterliliklerini ve güdülenme derecelerini arttırması ile ortaya çıkar." (Stodgill, 1974). "Liderlik, bir kişinin üyesi olduğu örgütün başarısı ve etkinliğine katkıda bulunabilmek için,

diğerlerini güdüleme ve etkileme yeteneğidir.” (House ve Javidan, 2004).

Liderliğin üç temel unsuru vardır. Liderin şahsı, etkilediği topluluk ve şartlardır (Koçel, 2014). Bu öğeleri liderin topluluğu etkileme seviyesi ve topluluğun hedef ve amaçları da etkilenmektedir (Eren, 1996).

Liderler, bulunduğu topluluğa yol gösteren, birkaç adım ötesini düşünen, planlı ve programlı ilerleyen, koşulların olumsuzluklarını kendi lehine çevirme becerisine sahip olan kimselerdir. Lider gücünü sadece var olan konumundan değil yönettiği grubu etkileme yeteneğinden de alır. Lider üretken, her durumda çözümleyici, faal kişiliğe sahip, yönettiği grubun amaçlarıyla ilgili bilgi ve ehliyeteye sahip kişilerdir (Zel, 2011).

Lider olabilmek bir sanattır ve felsefi yönü bulunmaktadır. Liderler yön belirler, hedef tayin eder ve doğru olanı yapar (Covey, 2011). Liderler sorumluluk bilinci olan; yönettiği topluluğun isteklerine kulak veren duyarlı, gelişime ve değişime açık kimselerdir. Lider bir konuda karar aldığı zaman o konuyla ilgili sorumlulukları da alır ve kararının arkasında durur. Liderler stabil, kontrolü olan ve organizasyonu yöneten bireylerdir. Her lider yönetici olabilir ancak her yönetici liderlik vasfına sahip olamayabilir (Celep, 2004).

Liderlikten bahsedebilmek için belli bir insan topluluğunun olması gerekir. Bu topluluğun bir amacı vardır. Lider bu amacı gerçekleştirebilmek için o topluluğu yönetir. Lider bu amacı gerçekleştirme yolunda topluluğu yapılacak olan eylemler için teşvik eder. Topluluğu oluşturan bireylerle iletişim kurar ve bu bireylerin birbiri ile olan etkileşimini kolaylaştırır. Bireyler arasında çıkan problemleri uzlaşmacı yöntemlerle barışçıl olarak çözer. Bu durumda grup içinde huzursuzluk olmaz ve organize olmuş uyumlu bir topluluk meydana gelir. Böylece lider içinde yönetilmesi daha kolay bir ekip oluşur. Topluluk hedeflerine daha kolay ulaşır. Hedefe ulaşma sürecinde yaşanan aksaklıkları lider kontrol altına alır. Yönettiği grubu tekrar motive eder ve ortak misyon etrafında toplanmayı sağlar. Lider bu süreçte ne kadar etkili olursa grup o denli başarılı olur (Akyol, 2015).

Drucker 'a göre liderlerin özellikleri şöyledir;

1. Lider ve yönettiği topluluk arasında etkileşim vardır. Bu durum duygusal olarak iletişim kurulmasına neden olur.
2. Liderin ilgili pozisyona geçmesi için mutlak surette resmiyete gerek yoktur. Bu süreç kendiliğinden de meydana gelebilir.
3. Liderlik yalnızca yöneticilere özgü değildir. Topluluğun içinde her seviyedeki gruplarda liderlik mevzu bahisdir. Büyük grubun yönetiminin sürekliliğinin sağlanmasında bu küçük grupların katkısı oldukça fazladır.
4. Liderler için sorumluluk sahibi olmak bulunduğu pozisyon, ayrıcalık ve unvanından çok daha önemlidir.
5. Lider yönettiği topluluğun gereksinimlerini tespit eder. Bu gereksinimler giderilirken işletmenin menfaatleri ile bağlantılı gereksinimler söz konusu değildir. Lider topluluk içindeki bireysel gereksinimleri de karşılamak zorundadır (Drucker, 1997).

1.5.1. Liderin Güç Kaynakları

Lider içinde bulunduğu ve yönettiği topluluğu temsil etmelidir. Liderlik zaman içinde tekrarlanan ve ilerleyen olayların bir bütünüdür. Bu olaylar sürecinde liderin yönettiği grubu etkileyebilmesi için kullandığı güç kaynakları mevcuttur.

Bunlar;

- Kişilik gücü
- Makam gücü
- Uzmanlık gücü
- Ödüllendirme gücü
- Ceza gücü (Erdoğan, 2015).

Kişilik gücü: Liderlerin şahsi özelliklerinden kaynaklanan bir güçtür. Liderde doğuştan var olan özelliklerden dolayı yönettiği gruba esin kaynağı olmasıdır. Toplulukta yer alan alt kademedeki bireyler beğendikleri liderlerin isteklerini yerine getirme konusunda daha isteklidirler (Güney, 2012). Kişilik özellikleri liderliğe

yatkın olan bireylerin yönettiği grubu etkileme gücü diğer yöneticilere kıyasla daha başarılıdır. Bu durum yönetilen grupta lidere hayranlık uyandırır ve bu şekilde lider istediklerini daha kolay yaptırabilir.

Makam gücü: Liderin bulunduğu konumdan aldığı yasal güçtür. Yöneticinin altlarıyla olan ilişkisini tanımlayan bir güçtür. Liderin yetkileri ile astlarını etkilemesini sağlar. Lider bu yetkileri çalışanlar üzerinde zorbalıkla kullanırsa, çalışanlar verilen görevleri yerine getirirse bile buldukları ortamda iş huzuru bozulacak ve verim düşecektir. Fakat iyi bir yönetici astlarının fikir ve taleplerine de kulak vererek yetkisini kullanırsa, çalışanlar verilen görevleri sadece makam gücünden kaynaklı yapmak zorunda hissetmeyecektir. İyi bir lider çalışma ortamının düzenini çalışanların katkısıyla oluşturandır (Eren, 2012).

Uzmanlık gücü: Liderin sahip olduğu bilgi ve deneyim birikimi ile doğrudan ilişkili olan bir güçtür. Liderin sahip olduğu bilgi ne kadar az sayıda kişi tarafından biliniyorsa o kadar kıymetlidir. Bu durum çalışanlar üzerinde etkileyici bir güç oluşturur. Özetle lider ne kadar bilgili ve tecrübeli görünürse astlara emirlerini yaptırma gücü o denli artacaktır (Güney, 2012).

Ödüllendirme gücü: Ödüllendirme gücü çalışanın işe karşı güdüsünü ve sadakatini artıran bir güçtür. Bireyler yaptıkları işin sonucunda göreceği maddi veya manevi ödüller ile kendilerini daha değerli hisseder. Ödüllendirme gücü çalışma verimliliği konusunda çalışanların daha iyi noktaya gelmesini teşvik eder. Bu güç aynı zamanda yöneticiye olan saygı ve sadakati de artırıcı bir faktördür. Ancak bu noktada yöneticinin dikkat etmesi gereken önemli noktalar mevcuttur. Çalışanlara verilen ödüller kolay ulaşılabilir ödüller olduğunda ödül cazibesini yitirip çalışan üzerinde herhangi bir etki yapmayabilir. Bu nedenle ödüllendirme sürekliliği konusunda dikkatli davranılmalıdır. Çalışanların her biri ayrı ayrı gözlemlenmeli teşvik edici ödüller bireylerin kişisel özelliklerine göre verilmelidir.

Ceza gücü: Bu güç ödüllendirme gücünün aksidir. Ceza gücünde lider zorlayıcı ve baskıcı bir yöntemi tercih eder. Çalışanlar liderin emirlerini yerine getirmediğinde ceza alacağını bilir ve bu korku ile işlerini daha iyi yapmaya çalışırlar. Özünde korku olsa bile isteksizce yerine getirilen görevler başarıyı getirebilir. Bu nedenle ceza gücü

bireysel olarak değil, çalışma grubunu etkileyen durumlarda kullanılabilir. Aksi halde çalışma ortamında huzursuzluğa ve verimin düşmesine neden olacaktır.

1.5.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları aynı anlamlı gibi kullanılsa da aslında farklı anlamlar taşımaktadır. Lider kişilik özelliklerinden aldığı güçle varoluşunu sürdürürken, yönetici bulunduğu makamdan aldığı güçle sürdürür. Yönetici çalışma ortamındaki rutin işlerin kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlarken, lider bu işlerin yapılmasında çalışanlara ilham verir. Yöneticiler yönettikleri işletmelerin başarısını daha yükseklerle taşıma konusunda çalışır, liderler ise bu başarıya giden yolda yeni bir bakış açısı kazandırmayı hedefler (Koçel, 2003). Yöneticiler istediklerini çalışanlara yaptırırken yasal gücünü bir yaptırım faktörü olarak kullanabilirken, liderler isteklerinin astlarının da isteği gibi düşmesini sağlar. Yönetici gücünü kanunlardan, lider ise astlarından almaktadır.

Liderler herhangi bir kuruluş olmadan liderlik vasfını yerine getirebilir. Yöneticiler ise kurum kavramını oldukça önemserler. Yöneticiler sorunların çözümlerini yasalara göre kabul ettirmeye çalışırken, liderler bu sorunların çözümlerine güncel bakış açıları geliştirir. Lider astlarla iletişim kurarken becerilerini kullanır, yöneticiler yetkilerini kullanır. Liderle yönetici arasındaki önemli farklılardan biri de, yöneticiler yapılan işleri doğrulara göre yaparken liderler doğru olanı yaparlar (Şahin ve Temizel, 2007). Lider ve yöneticiler kişilik özellikleri olarak da birbirinden farklı yapılara sahiptirler. Liderler daha geniş görüşlü, hoşgiden, görüşlere açık, olumlu bireylerdir. Yöneticiler ise hızlı çözüm üreten, akılcı ve dengeli kişilerdir. Yönetici ve lider arasındaki diğer farklılıklar aşağıda yer alan tablo 1.1 de ifade edilmiştir.

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orjinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistemler ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüştür. Doğruları söyler.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşünür.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

Kaynak: Erkutlu, 2014.

Tablo 1.1 incelendiğinde görüldüğü üzere lider ve yönetici genel algı olarak aynı kavramlarmış gibi ele alınsa da temelde farklı özelliklere sahip olan bireyleri tanımlamaktadır. İdeal olanı her yöneticinin liderlik vasfını taşımasıdır.

1.5.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili bu yaklaşımlar geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olarak ikiye ayrılır.

1.5.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını özellikler yaklaşımı, davranışçı liderlik teorileri, durumsallık liderlik teorileri olmak üzere üç başlık altında inceleyeceğiz. Özellikler teorisinde liderin özellikleri, davranışçı liderlik teorisinde liderin astlarına karşı tutumunu, durumsallık liderlik teorisinde gelişmeye devam eden teorileri ele alacağız.

1.5.3.2. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı klasik liderlik yaklaşımları içinde geliştirilen en eski teorilerdendir. Bu yaklaşıma göre liderin kişisel özellikleri onun seçilmesinde en önemli faktördür. Liderlik özellikleri doğuştan gelen özelliklerdir. “Liderliğin belirleyici unsurları ve etkileri konusunda sosyal bilimcilerin geliştirdiği kuramlardan biri liderliğin bireysel niteliklere bağlı olduğunu kabul eden özellikler kuramıdır. Bu kurama göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel faktörlerdir” (Güney, 2012).

Thomas Carlyle bazı bireylerin liderlik özellikleri ile hayata geldiklerini ve insanlığı tesir altına aldığını, geliştirdiği “Büyük Adamlar Kuramı ile ortaya atmıştır (Liman, 2019). Büyük adamlar kuramına göre; herhangi bir eğitimle liderlik özellikleri bireylere kazandırılmaz. Liderlerin kişisel özelliklerine ilaveten fiziksel özellikleri de lider olarak seçilmesinde etkili olmaktadır. Hatta bazı liderlerin diğer liderlerden daha başarılı olmasının sebebi bu özelliklerinin diğerlerinden daha iyi olmasına bağlanmaktadır. Stogdille başarılı liderlerin çoğunda var olan özellik ve yetenekleri sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Erçetin, 1998).

Tablo 1.2. Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
-Durumlara uyum sağlayabilme	- Zeki
-Sosyal çevreye duyarlılık	- Kavramsal düşünme
-Hırs ve başarı gereksinimi	- Yaratıcılık
- İddiacılık, kararlılık	- İncelik ve diplomatlık
-Bağımsızlık	- Etkileyici konuşma
-Diğerlerini etkileme isteği	- Grubun göreviyle ilgili bilgi
-Israrcılık, çalışkanlık, kendine güven	- Örgütlenme
-Stresle başa çıkabilme	- İkna edebilme gücü
-Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	- Sosyal beceriler

Kaynak: Erçetin, 1998: 29.

Özellikler kuramına göre bu özellik ve becerilere daha fazla sahip olan bireyler toplumda öne çıkmaktadır. Ancak bu özellikler her bireyde farklılık gösterdiği ve ölçülebilir nitelikte olmadığı için özellikler kuramı liderliği tam olarak açıklayamamaktadır. Bu nedenle liderin davranışları ele alınmış ve bu vaziyet davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.5.3.3. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımının yetersiz olduğu kanısına varılarak ortaya çıkmış bir teoridir. Özellikler yaklaşımında lider olunmaz lider doğulur anlayışı varken davranışsal yaklaşımda bireylerin eğitilerek lider olabileceği anlayışı vardır. Ancak bu eğitimin liderin daha dinamik ve muvaffakiyetli olabilmesi için uygun bir şekilde sağlanması gerekir.

Davranışsal liderlik teorisine göre liderlerin kişisel özellikleri lider olmaları için yeterli değildir. Bu nedenle lider olacak bireylerin davranışları da incelenmelidir. Liderlerin yönettikleri gruptaki bireylerle olan iletişimi, onlara karşı olan davranışı liderin başarısını etkileyen faktörlerdendir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015).

Davranışsal yaklaşımda liderin davranışları önemli olmakla birlikte yönettiği grubun da lidere karşı olan davranışları önem arz etmektedir. Liderin astlarıyla olan iletişim biçimi, yetkilerini devretmesi veya devretmemesi, yönetim organizasyonunu planlaması ve kontrol etmesi, yönettiği grubun amaçlarını belirleme şekli gibi sergilediği tutumlar liderin başarıdaki kimliğini belirleyen faktörler olarak önem teşkil etmektedir. Bu nedenle lider teorik çalışmalar yerine başarısını yönettiği kişilerden almalıdır (Koçel, 2020).

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında birtakım çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde liderlik biçimleri belirlenmiştir.

1.5.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 1945 yılında başlamış ve davranışsal liderlik teorilerinin ilerlemesine büyük oranda yardımcı olmuştur. Bu çalışmalar psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi alanlarda araştırma grupları oluşturularak yapılmıştır. Sivil, askeri, toplumsal ve çeşitli öğrenci gruplarının liderlerinin üzerine yapılan bu araştırmalar, liderlerin vaktini diğer bireylerle olan ilişkisinde nasıl kullandığıyla ilgili yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde lidere yöneltilen soruların değerlendirilmesi ile liderlerin tutumları iki farklı şekilde ele alınmıştır. Bunlar “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” şeklindedir (Zel, 2001).

Yapıyı harekete geçirme, liderin yönettiği grubun amaçları doğrultusunda yapılacak olan faaliyetlerde grup çalışanlarının görevlerini belirleme, tanımlama ve bu çalışanları harekete geçirme, iletişimi sağlama, amaçlarla ilgili planlar yapma, yeni vizyonlar geliştirme konusundaki becerisini tanımlar (Zel, 2001).

Bireyi önemseme liderin astlarıyla olan ilişkisindeki güven, karşılıklı iletişim, onların düşüncelerine saygı duyup, hissettikleriyle ilgilenmesi gibi konuları içerir (Zel, 2001).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonucu olarak (Ekici, 2006):

- Topluluk, otoriter liderlik şeklini istiyor ise topluluğun isteği göz önünde bulundurulmalı ve uygulanmalıdır.
- Topluluk daha az otoriter liderlik şeklini kabulleniyor ise liderin yapıyı harekete geçirme tutumuna itiraz edecektir.
- Çalışanlar ile liderler arasındaki iletişimin az olması neticesinde yönetim tarzı otoriter liderlik olacaktır.
- Çalışanlar ile lider arasında kesintisiz bir iletişimin olması durumunda liderden her durumda fazlasıyla anlayış beklenecektir.

- Liderin astlarını önemsemesi fazlaştıkça personelin katılımı ve performansı artacaktır.

Özet olarak bu çalışmalardaki bulgular yöneticilerin çalışanlara önem vermesinin ve değer göstermesinin çalışanların işleriyle ilgili motivasyonunu artırmakta, katılımlarını sağlamaktadır (Ekici, 2006).

1.5.3.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde liderin etkili olmasının yapılan işe mi ya da çalışanlara mı bağlı olduğu konusunda araştırmalar yapılmıştır. Rensis Likert önderliğinde başlatılan çalışmalar Ohio State Üniversitesi ile eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Rensis Likert vd. yüksek seviyede üretim yapan ve düşük seviyede üretim yapan iki farklı grubun liderlerinin davranışları üzerine incelemeler yapmışlardır. Bu çalışmalarda çalışanların devir hızı, maliyet, motivasyon, verimlilik, iş tahmini gibi kriterler ele alınmıştır (Erdem, 2012).

Bu çalışma neticesinde liderler arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Likert dört farklı liderlik davranışı açıklamıştır. Bunlar (Halis vd., 1999):

- **Sömürgeci-Otoriter Model:** Bu modelde lider, tehdit, ceza ve korku unsurlarını çalışanlara karşı kullanır.
- **Yardımsever-Otoriter Model:** Bu modele göre lider, motive edici yöntemleri tehdit ve korku unsurlarına tercih eder.
- **Danışmacı-Demokratik Model:** Bu modelde çalışanlar ve lider arasında karşılıklı güven ve kolay iletişimin etkili olduğu görülür. Lider destekleyen bir konumdadır.
- **Katılımcı-Demokratik Model:** Bu modele göre lider çalışanlar ile takım çalışması yapma konusunda başarılı ve grubun amacının belirlenmesinde aktiftir.

Bu çalışmaların sonucu olarak kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzı ortaya çıkmıştır. Kişiye yönelik davranış tarzında lider çalışanların bireysel mutluluğunu önemsemekte, her bir bireyin iş tatminini sağlamaktadır. İşe yönelik davranış sergileyen lider ise çalışanların kurallara göre çalışıp çalışmadıklarını

denetler, konumuna dayanan makam gücünü kullanır ve çoğunlukla ceza yöntemini tercih eder (Koçel, 2020). Bu nedenle çalışanların kişisel ihtiyaçlarını önemseyen liderlik tarzları çalışanların performansını artırmakta ve etkin bir ekip oluşturmada başarılı olmaktadır (Halis vd., 2007).

1.5.3.3.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından geliştirilmiş bir yönetim matrisidir. Bu yönetim matrisi liderliği insana önem veren ve üretime önem veren şeklinde iki boyutta ele almıştır. Bu matriste 1'den 9'a kadar ölçeklerin olduğu bir grafik hazırlanmıştır. Bu matris aşağıdaki gibidir:

Tablo 1.3. Liderlik Ölçeği

İNSANA İLĞİ	9	ŞEHİR KLUBÜ							GRUP LİDERİ	
	8									
	7									
	6									
	5	ORTA YOLCU LİDERLİK								
	4									
	3									
	2	KORKAK LİDERLİK							GÖREV LİDERLİĞİ	
	1									
			1	2	3	4	5	6	7	8
ÜRETİME İLĞİ										

Kaynak: Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 325.

Zayıf, Korkak, Cılız Liderlik (1.1): Lider ne çalışanlarla ne de üretimle ilgilenir. Lider bulunduğu konumda kalmak için en az düzeyde iş yapar, sorumluluk almaz.

Otorite ve İtaat (Görev Liderliği, 9.1): Lider gücünü, denetleme yetkisini kullanarak görevle ilgilenir. Lider çalışanları bir fabrikanın makineleri gibi görür. Çalışanların yapacakları işleri tek tek ayrıntılı olarak belirler, yönlendirir ve denetimini yapar. Lider üret ya da yok ol kuralını benimsemiştir.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9.): Liderin en önem verdiği faktör çalışandır. Üretim alt sırada kalır. Çalışanların ortamında pozitifliği sağlamak en büyük amacıdır.

Denge Sağlayıcı Liderlik (Orta Yolcu Lider, 5.5): Lider bu yönetim biçiminde hem üretime hem çalışanlara eşit ve orta düzeyde önem verir. Amaç mevcut düzeni korumaktır.

Grup Liderliği (9.9): Lider hem üretime hem çalışana maksimum düzeyde önem verir. Lider için çalışanlarla güç birliği yapmak ve çalışanların fikirleri önemlidir.

1.5.3.3.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen bu kurama göre liderlerin astlarının davranışları hakkındaki vardıkları hipotezlerdir. Bu hipotezler X ve Y kuramı olarak ikiye ayrılmıştır. Bu hipotezler birbirini zıttı görüşlere sahiptir. X teorisi klasik liderlik teorilerini temel almıştır.

X kuramına göre;

- Ortalama niteliklere sahip bireyler çalışmaktan hoşlanmaz ve işten kaytarmaya çalışır.
- Ortalama niteliklere sahip bireyler sorumluluk almaktan kaçınır, çalışma şevki yoktur ve güvenli alanlarını korumak isterler.
- Bu nedenle çalışanları, çalışmaya zorlamak, denetim altında tutmak ve gerekirse ceza yetkisine başvurmak gerekir.

X kuramına göre liderler baskıcı ve otoriter liderlerdir. Her şeyi kontrol altında tutmaya çalışır ve her konuya müdahil olurlar. Bu kuram bireyleri robot olarak görmekte ve tamamıyla maksimum düzeyde iş verimi beklemektedir. Çalışanlar bu tek düze çalışma ortamında hayal gücünü ve çalışma şevkini zamanla kaybetmektedir. Mc Gregor bu nedenle zamanla bu kurama karşı çıkmış ve Y kuramını geliştirmiştir.

Y kuramına göre;

- Birey için iş ve bu işte çalışmak normaldir.

- Birey doğduğu andan itibaren tembel değildir, bireyin kişisel deneyimleri onu tembelliği itmiş olabilir.
- Birey elverişli şartlar sağlandığı takdirde kendini gösterme imkanı bulacaktır.
- Bu nedenle lider çalışanlara bu elverişli ortamları sağlamalı, çalışanların kendini geliştirmesine imkan sağlamalıdır.

Y kuramına göre liderler demokratik ve katılımcıdır. X kuramına kıyasla Y kuramını benimseyen yöneticilerin başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Y kuramını benimseyen yöneticiler lider özelliklerine sahip yöneticilerdir.

1.5.3.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen bu model dört gruba ayrılmaktadır. Likert bu dört liderlik modelinin her birine "sistem" adını vermiştir. Bu model Michigan Üniversitesinde yapılan liderlik çalışmalarının devamı niteliğinde düşünülebilir (Erdem, 2012). Bu modele göre kişilik odaklı ve üretim odaklı eksen üzerinde dört farklı liderlik tipi vardır (Akdemir, 2008). Likert'in çalışmalarına göre lider ve çalışma performansı arasındaki ilişkiyi 3 ana faktör belirlemiştir. Bu faktörler; organizasyonun yapısı, organizasyonun politikası, kişisel nitelikler ve benzeri durumsal faktörlerdir. İkincil faktörler ise; bu organizasyonun performans amaçlarını, davranışlarını, algı durumlarını, motive olma durumlarını kapsayan temel faktörlerdir. Son faktör olarak ise; verimli olma durumu, görev, mali durumlar, kalite ve kazanma miktarı ve benzeri sonuca bağlı olan faktörlerdir. Likert'in bu dört sistemi;

Tablo 1.4. Likert Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetci ve efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbestisi	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astları kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2020.

Bu dört sistemin incelenmesi sonucu; sistem 1 ve 2 işi odak olarak alırken, sistem 3 ve 4 insanı odak olarak alır. Sistem 1 işi baz alır, şekilci ve otoriterdir. Sistem 4 çalışanları baz alır, insanlar arasındaki ilişkiyi ve güveni, grubun birliğini önemser (Erdem, 2012). Sistem 2 ve 3, 1 ve 2'nin arasında yer alan liderlik sistemlerdir. Davranışsal liderlik teorileri aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir;

Tablo 1.5. Davranışsal Liderlik Teorisi Çalışmaları

Araştırma Adı	Araştırma İçeriği Hakkında Bilgiler
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	Liderlik davranışlarını tanımlamada; kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma üzere iki bağımsız değişken vardır.
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	Liderlik davranışlarını tanımlamada; kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki farklı boyut vardır.
Blake-Mounton Yönetim Tazları Matrisi	Kendisinden önce yapılmış araştırmalardan faydalanarak; kişiye yönelik olma ve üretime yönelik olma şeklinde iki faktörlü matrisi oluşturmuş, bu faktörleri 9 farklı bölüme ayırarak liderlik eylemlerini incelemiştir.
McGregor X ve Y Teorisi	Çalışanlar birbirine zıt davranışlara sahip iki farklı sınıftan oluşmaktadır.
Rensis Likert Sistem 4 Modeli	Lider davranışlarını dört farklı grup altında toplamış ve her gruba belirli davranış ve varsayımlar atamıştır.

Kaynak: Liman, 2019.

1.5.3.4. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre; liderler olayların meydana geldiği koşullara göre davranışlarını sergilemektedir. Her çalışma grubunun dinamiği farklı olduğu için liderlerin de tarzı buna göre şekil almaktadır. Bu bağlamda durumsallık yaklaşımı teorileri; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol – Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı, Vroom ve Yetton Liderlik Kuramı Durumsallık Yaklaşımı çalışmaları şeklinde açıklanmaktadır.

1.5.3.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Fred Fiedler'in liderliğinde geliştirilmiştir. Bu modelde liderin koşullara göre davranışlarını ele alırken kişisel özelliklerinin de etkili olduğu savunulmaktadır.

Fred Fiedler'in modeline göre liderlerin tutumlarının etkililiği gösteren üç farklı değişken aşağıdaki gibidir;

- Lider ile takipçileri arasındaki ilişki
- Başarılması gereken işlerin özellikleri
- Liderlerin konumundan aldığı gücün kademesi

Lider-Takipçi İlişkisi: Bu değişkene göre liderleri çalışanların sevmesi lidere olan güven ve sadakatin ölçüsünü belirler. Liderin kişisel özellikleri bu ilişkide önemli bir yer almaktadır. Lider ve takipçileri arasındaki ilişki güzel olarak tanımlanıyorsa, lidere güveniliyor ise liderlik için çalışma ortamı olumlu olacaktır. Tam tersi lider güvenilmeyen ve sevilmeyen biriye ilişkiler iyi olmayacak ve lider için olumsuz bir çalışma ortamı meydana gelecektir (Erdem, 2012).

Başarılması Gereken İşlerin Özellikleri: Bu değişkene göre yapılacak işin niteliğinin, izlenecek yolun ve yöntemlerin belirlenmesi bu işin planlı açık ve anlaşılır olmasını sağlar. Bu planlanmış işlerin uygulanma şekilleri son derece kesin yöntemlerle belirlenmiştir. Planlanmamış, karışık, anlaşılır olmayan işler ise zor bir sürece sokar. Bu durum işleri rutin ve karmaşık olarak iki grup olarak ortaya çıkarır.

Lider için planlanmış işlerin olması hem uygulama hem de başarıya ulaşma noktasında olumlu bir ortam yaratırken, planlanmamış işler lider için olumsuz ortam yaratmaktadır.

Liderlerin Konumundan Aldığı Gücün Kademesi: Liderin çalışma ortamındaki makamından aldığı gücü ifade eder. Lider bu gücü çalışanlara ödül veya ceza olarak kullanmaktadır. Bu gücün az olması lider için olumsuz kabul edilirken gücün fazla olması lider için olumlu kabul edilmektedir. Maksimum düzeyde olumlu veya olumsuz kabul edilen vaziyetlerde işe yönelen liderlik olarak tanımlanır. Maksimum düzeye kıyasla daha az olumlu veya olumsuz vaziyetlerde ise kişiye yönelen liderlik olarak tanımlanır.

Fred Fiedler, bu kuram için yaptığı çalışmalarda LPC (Least preferred co-worked- en az tercih edilen çalışma arkadaşı) ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçeğe göre lidere uygulanan bu test ile liderin çalışma ortamında beraber çalışırken en çok zorlandığı kişiler ve bu kişilerin niteliklerini tanımlanması istenmektedir. Bu testin sonucuna göre elde edilen puan liderin LPC puanı olarak tanımlanır (Zel, 2001).

LPC testine göre en düşük puan değeri 18 en yüksek puan değeri ise 114 tür. 64 puanın altı puanlar düşük LPC, 73 üzerindeki puanlar ise yüksek LPC olarak kabul edilmektedir. Testte liderin yüksek puan vermesi liderin o kişi ile çalışma isteğini artırmaktadır.

LPC puanı yüksek liderin, bireyler arasındaki ilişkilere önem veren lider olduğunu, LPC puanı düşük olan liderin kontrol eden ve otoriter lider olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir.

1.5.3.4.2. Yol – Amaç Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramına dayanan Yol-Amaç kuramı liderlerin tespit ettiği amaçlara ulaşılması için astları motive etmeleri gerekmektedir. Buna göre liderler çalışanlarının motivasyonunu iki yöntemle artırmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibidir;

- Vereceği ödülleri ve çalışanların izlemesi gereken yolları açıklamalıdır.
- Çalışanların isteklerini ve onların doyumunu sağlayacak ödülleri artırmalıdır.

İçinde buldukları şartlar ve bireysel nitelikler liderlerin davranışlarını etkiler. Özetle bu teoriye göre liderler davranışlarını belirlemeden önce çalışma ortamındaki koşulları ve çalışanların bireysel özelliklerini çok iyi gözlemlemelidir. Bu gözlemlere göre davranışlarını belirlemelidir.

1.5.3.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı

Blake ve Mounton tarafından ortaya atılan liderlik modelinin gelişmiş hali olan yaşam döngüsü kuramı Hersey ve Blanchard geliştirmiştir. Bu kurama göre çalışanların eğitim düzeyi, özgüvenleri, bilgi ve becerileri liderlerin davranışlarını değiştirmektedir. Astların eğitim düzeyleri düşük ise liderler işe yönelik davranışlar sergilerken, eğitim düzeyleri yükseldikçe liderler iletişim odaklı davranışlar sergilemektedir. Yaşam döngüsü kuramına göre astların olgunluk seviyesine göre liderlerin davranış geliştirme seviyeleri şu şekildedir (Güney, 2012);

- M1:** Çalışanların yaptıkları işle ilgili bilgi birikimi ve deneyiminin olmamasından dolayı işe karşı çalışma istekleri yoktur. Lider bu seviyede işe ihtimam gösterir ve çalışanları işin işleyişi ile ilgili bilgilendirir.
- M2:** Çalışanların işle ilgili çalışma istekleri vardır ancak işi yapabilme becerisi yoktur. Liderin davranışı hem iş odaklı hem çalışan odaklıdır.
- M3:** Çalışanların işle ilgili bilgi birikimi ve becerileri yeterli düzeydedir. Ancak çalışanların iş yapmaya karşı istekleri yoktur. Lider bu nedenle işe daha az odaklanmalı ve çalışanlarla olan iletişimine önem vermelidir. Çalışanların motivasyonunu artırmak için lider çabalamalıdır.
- M4:** Çalışanların işle ilgili bilgi birikimi ve becerisi en üst düzeydedir. İş yapma konusundaki istekleri de son derece yüksektir. Lider işe yönelik davranışlar yerine kişiler arası ilişkiye yönelik davranışlar sergilemeye çaba gösterir. Çalışanlar hem iş yapma becerisi ve bilgi konusunda hem de çalışma isteği konusunda son derece donanımlıdır.

1.5.3.4.4. Vroom ve Yetton Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre liderlerin içinde bulunduğu duruma göre karar alma yeteneği liderlerin en önemli özelliğidir. Vroom-Yetton modelinde hangi liderlik modelinin uygulandığını belirlemek için otoriter liderlikten katılımcı liderliğe kadar 5 farklı karar verme tarzı kullanılır (Erdem, 2012).

Bunlar;

Otoriter 1 : Liderler çalışanlarla iletişime geçmeden sahip olduğu bilgi birikimi ile tek başına karar verir.

Otoriter 2 : Liderler çalışanları işle ilgili bilgi edinmekle görevlendirir. Lider çalışanlardan aldığı bu bilgilerle yine tek başına karar verir.

Danışmacı 1 : Lider çalışanlarla sorunları konuşur fikirlerini dinler. Fakat kararları tek başına verir.

Danışmacı 2 : Lider çalışanlarla toplantılar düzenler. Çalışanlardan bilgi alır ve tavsiyelerini önemser. Yine son karar liderdedir.

Katılımcı : Lider çalışanlarla toplantı düzenler fikirlerini alır ve karar alma sürecinde birlikte hareket ederler.

Vroom-Yetton kuramına göre tek en iyi liderlik davranışı olmayacağı gibi tek en iyi karar alma yöntemi de olamaz. Bu nedenle her bir karar verme stilinin kendine göre artıları veya eksileri bulunmaktadır. Bu kuramın kullanımı uygulamada çok pratik olmamış ve yer almamıştır.

1.5.3.5. Modern Liderlik Kuramları

Yaşadığımız modern dönemde birçok sektörde olduğu gibi kişilerde ve çalışma gruplarının yapısında da keskin değişimler meydana gelmiştir. Kurumların ana gayesi işletmelerini büyütmek ve kar elde etmek iken, çalışanların duygu düşüncelerine de önem verilmeye başlanmıştır. Çalışanlar üretimin temel elementi olmuştur. Bu nedenle liderlikte işletmenin amacı çalışan bireylerle beraber tespit edilmiş, bu amaçlara tüm çalışanların uyumu ve yetenekleri göz önünde bulundurularak karar verilmiştir. Liderler çalışanlara öncülük etmek yerine beraber

hareket etmeye yönelmiştir (Ekici, 2006). Evrensel olarak meydana gelen bu değişiklikler neticesinde liderlik kavramları yeniden ele alınmıştır. Bu görüşlerin bazıları şu şekildedir;

1.5.3.5.1. Karizmatik Liderlik Kuramı

Max Weber 1947’de liderlik kuramlarıyla ilgili olarak karizmadan bahseden ilk kişi olmuştur. Max Weber ‘e göre karizmatik liderlerin kişisel özellikleri onların lider olarak ön plana çıkmasını sağlamaktadır (Baltaş, 2005).

House’a göre karizmatik liderlik sınanabilir ve gözlenebilir olmalıdır. Bu teoriye göre karizmatik liderin davranışları, diğerlerinden farklı olan kişisel özellikleri ve bulunduğu ortamı önemsemesi gibi özelliklerin olması teorinin daha popüler olmasını sağlamıştır (Zel, 2001).

Bass liderin sadece karizmatik özelliklerinin onu lider yapamayacağı onu takip edenlerin lideri olağanüstü güçlere sahip ilahi bir güç olarak gördükleri için lider olacağı fikrini ortaya atmıştır.

Yapılan araştırmalar neticesinde liderin karizmatik özelliklerinin sınanabilir ve gözlemlenebilir olduğu ve bunların hepsinin liderin davranışları neticesinde ortaya çıktığı kanısına varılmıştır. Karizmatik liderler öncülük ettikleri ortamda uç noktalardaki görüşlerini takipçilerine akılcı biçimde kabul ettirir. Çalışma grubunun amaçları doğrultusunda risk alabilir ve fedakarlık yaparlar. Sıra dışı yöntemlerle geleneksel normlara uymadan hedefe ulaşacak yollar izlerler. Karizmatik liderler ellerine geçen fırsatları akılcı yöntemlerle analiz ederek çok güzel kullanırlar. Karizmatik liderler toplumların hayal kırıklığına uğradığı zamanlarda ortaya çıkarlar. Bu liderlerin özelliklerinden birisi de liderin kendisine olan özgüvenidir. Karizmatik lider kendinden emin şüpheye yer vermeyen ve net öneriler yapar. Takipçileri liderin bu konuda bilgi ve beceri sahibi olduğuna inanmıştır. Karizmatik liderler kendilerinde var olan bilgi ve geleneksel olmayan donanımlardan aldığı gücü kullanarak başarıya daha kolay ulaşabilir (Zel, 2001).

1.5.3.5.2. Etkileşimci Liderlik Kuramı

Burns tarafında 1978 yılında etkileşimci liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre lider ve takipçileri arasında karşılıklı etkileşimin olduğu bir liderlik tarzı mevcuttur. Bu liderlik teorisine göre lider çalışanlardan üst düzey bir başarı bekler. Lider çalışanların bu başarıyı elde edebilmesi için onların kişisel gereksinimlerinin karşılanmasını sağlar (Bakan ve Büyükeşe, 2010). Etkileşimci liderliğe göre başarı ödülünden geçmektedir. Lider günlük işleri göz önünde bulundurarak bu işlerin daha dinamik ve randımanlı olarak yürütülmesini ister.

1.5.3.5.3. Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Burns tarafından yapılan çalışmaları temel alan Bass tarafından ortaya atılan Dönüşümcü Liderlik Kuramı'na göre liderin davranışları takipçileri üzerinde lidere güven, inanç, sadakat ve saygı olarak dönmektedir. Lider takipçilerinin işlerini tam bir verimle yerine getirebilmeleri için onların daha pozitif bir ortamda çalışmalarını sağlayarak ve kişisel gereksinimlerinin daha üst düzeyde karşılanmasını amaçlayarak teşvik eder ve dönüşümlerini sağlar (Erçetin, 1998).

Bass bu teoride dönüşümcü liderin kişisel özellikleri, aydın tembihleri ve kişiye saygı olarak üç davranışına dikkat çekmiştir (Bass,1990). Kişisel özellikler, karizma olarak tanımlanmış ve takipçiler üzerinde kuvvetli etkiler bırakan özelliklerdir. Liderin aydın görüşleri takipçilerine yeni bakış açıları kazandırarak sorunları görmelerini sağlar. Kişiye olan saygı ise takipçilerin donanım ve tecrübelerinin farkına varmalarını sağlayarak onların gelişimini teşvik etmektedir. Bass ve Avolio kurama yeni bir davranış elemanı katarak esinlendirme terimini getirmişlerdir (Cemaloğlu, 2007).

1.5.3.5.4. Stratejik Liderlik Kuramı

Stratejik Liderlik kavramı takipçileri yönlendirme üzerine kurulu bir liderlik tarzıdır. 20. yy. da liderlik kavramları arasına giren stratejik liderlik süresi uzun olan amaçlara ulaşabilmek için gerekli plan, programların oluşturulmasını temel alır (Erer ve Demirel, 2018).

Stratejik liderlik, daima ileriye bakar, çalışanlara esnek çalışma ve kendilerini geliştirme imkanı sağlar. Bu sayede çalışma performansını artırmayı ve değişim sağlamayı hedefler (Besler, 2001).

Stratejik lider ileri görüşlü, vizyon sahibi, takipçilerinin kişisel his ve fikirlerini önemseyip pozitif yönde değiştirebilen ve daimi olarak sorgulayan liderlerdir. Aynı zamanda zaman içinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilirler.

1.6. Etik Liderlik

Brown vd. 2005 yılında liderin tutumlarında ve bireyler arasındaki ilişkilerde genel geçer kurallara uyarak çalışma grubu içinde yer alan her bir bireye benzer ve eşit şekilde davranmayı etik liderlik olarak tanımlamıştır. Etik liderlik saygı, güven, doğruluk, adil olma, eşit davranma, merhametli olma gibi konuları ön plana çıkarmıştır. Bu özelliklere sahip olan liderler takipçileri ile olumlu ilişkiler kurar ve onlarla iletişim halinde kalarak doğru olanı yapar (Khuong, Quoc, 2016).

Liderlerin etik kurallara göre hareket etmesi onların kişiliği ile ilgilidir. Liderin rastgele bir niteliğinden dolayı lider konumunda bulunması ve etik kurallara bağlı olması liderliğinin etik boyutu ile alakalı olarak incelenebilir. Lider makamı gereği içinde bulunduğu hiyerarşik yapının en üstünde yer alsa bile etik değerler açısından içinde bulunduğu grupla uyum göstermesi ve buna göre tutum sergilemesi beklenemez. Tam tersi liderin de gruptaki her birey gibi kendi değer yargıları vardır (Güney, 2006).

Piccolo vd. etik liderliği “Çalışanların arasında uygun davranış tiplerinin gelişmesini sağlayan, çalışanların hareketleri ve kişiler arası ilişkilerinde, özellikle kararların alınma süreçlerinde, etik anlamda çift yönlü iletişimi esas edinen bir liderlik türüdür”. Etik liderlerin en önemli özellikleri arasında dürüst olmak, adil davranmak ve güven vermek yer almaktadır. Etik lider bu özelliklerinin yanı sıra tüm astlarına eşit davranmalıdır.

Etik liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken var olan kanun, çalışma politikaları ve meslek etiğine yakışır davranışlarda bulunmalıdır (Yıldırım, 2010). Etik liderlik kişiler ve kurumlar için demokratik bir ortamın oluşabilmesi için en uygun liderlik

tarzıdır. Etik liderler, yönetimde karakterli duruşu ve doğruluğu temsil ederler. Açık sözlü olmalı, amacını net bir şekilde anlatmalı, yönettiği grupla uyum içinde olmalı ve yönettiği işletmenin uzun ömürlü olmasını sağlamalıdır.

Etik liderler bireysel kazanımlar peşinde değildirler. Yönettikleri grubun kazanımları onlar için ön plandadır ve o grubun yararına olan davranışlarda bulunurlar. Etik liderler astlarının fikirlerine önem verir, onların haklarını gözeterek alınan kararlara astların katılımını sağlar. Bu ve benzeri çalışan katılımları onların kendini geliştirmesini ve iyilik hallerinin devamını sağlar (Zhu vd., 2004).

Etik liderlik teorisi sosyal öğrenme teorisi temel alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyal öğrenme kuramı Albert Bandura tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre kişilerin öğrenme sürecinde çevre ve tutumlar arasında karşılıklı iletişim olmalıdır. İnsanın sosyalliğinden ötürü çevredeki diğer kişileri birey örnek alarak kendisine idol seçer ve gözlemleyerek öğrenir.

Etik liderlik farklı araştırmacılara tarafından başka şekillerde de tanımlanmıştır. Türk yazar Yusuf Has Hacib de Kutadgu Bilig isimli eserinde liderlerin sözlerinin doğru olmasını, dürüstlük göstermesini, üstün ve beğenilen bir kişiliğe sahip olmasını, adaletli olmasını, utanma ve yaratandan korkma duygusunun olmasını, cesur, sabırlı, cömert, zulmetmeyen, kötü alışkanlıkları olmayan kimseler olması gerektiğini belirtmiştir (Aktan, 1999).

Etik liderlik tanımlarından da anlaşılacağı üzere yüzyıllardır değişen öğelerin araçlar olduğu amaçların değişmediği, temel değer yargıların ve etik kuralların hep aynı kaldığı gözlenmektedir.

1.6.1. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için araştırmacılar etik liderliği dört farklı boyutta ele almıştır. Bunlar; iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik şeklinde sıralanmıştır. Etik liderliğin bu boyutları aşağıda kısaca açıklanmıştır;

1.6.1.1. İletişimsel Etik

İletişimsel etik, bireyler arasındaki iletişimin amacı insanları fikir ve görüşlerinde değişiklikler meydana getirerek, etkilemektir. Kişiler iletişim kurarak çevresinde kendisiyle ortak fikirlere sahip bireyler oluşturmak ister. Bu iletişim süreç içinde tesir ederek toplumda ortak görüşlerin oluşmasını sağlar (Kavak ve Vatansever, 2007).

İletişim topluluklar için son derece önemli bir yere sahiptir. Kurumlarda iletilmesi gereken bilgilerin zamanında ve doğru kişilere aktarılmaması kurumların varoluşunu tehdit edebilir. İletişim, doğruların, fikirlerin, hissiyatların ve değer yargıları gibi öğelerin karşılıklı alışverişidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008).

Liderlerin yönetimdeki temel gayelerine ulaşmak için işletmelerdeki insan gücü, mali güç, donanım gücü ile zamanı uygun ve etkili biçimde kullanarak karar alması ve aldıkları kararları uygulaması yönetim sürecini oluşturmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018).

Liderler güven sağlama, dürüst olma ve adil olma ilkelerini temel almalıdır (Uğurlu, 2009). Lider bu ilkeleri temel alan davranışlar sergilediği zaman çalışanlarla arasında sadakat ve güven ilişkisi ortaya çıkacaktır. Toplumsal ilişkilerde olduğu gibi lider ve astları arasında da toplumun kültürel değerlerini yansıtan ilişkiler meydana gelmektedir. Bu nedenle etik değerler yalnızca liderlere özgü olmamalıdır. Bu değerler liderlerin öncülüğünde tüm çalışma grubuna yayılmalıdır (Brown vd., 2005). Liderler başarılı bir iletişimle astlarını etik davranışlar konusunda motive edebilir.

1.6.1.2. İklimsel Etik

İklimsel etik, çalışma ortamındaki tanımlanabilir nitelikleri olarak tanımlanmıştır. Örgüt iklimi olarak adlandırılan bu tanımlama ilgili örgütü diğerlerinden ayırır, çalışanların davranışlarından etkilenen ve etkileyen bir yapıya sahip olan bir süreçler bütünüdür. Liderin örgüt iklimini oluşturmaya yönelik izlediği yollar ve uygulamaya

geçirdiği etik davranışları inceleyen bir boyuttur. Bu boyut astların sergilediği davranışların etik kurallara uygun olup olmadığını inceler.

Birçok güce sahip olan liderler istedikleri davranışlar sergilendiğinde ödül gücünü, istemedikleri davranışlar sergilendiğinde ceza gücünü kullanmaktadır. Bu nedenle liderler iklimsel etik oluşturma noktasında son derece titiz davranmalıdır. Etik kuralları çalışma ortamına kazandırmanın çaresi etik iklim ortamı meydana getirmektir (Bilgen, 2014). İklimsel etik astlara karar alma aşamasına katılım sağlar. Lider etik olan kurallara uymaları noktasında yön gösterir.

1.6.1.3. Karar Vermede Etik

Karar verme konusunda etik, liderin kararlarını etik ilkelere uygun olup olmadığının ayrımını yaparak almasıdır. Liderler aldıkları kararlarda etik kurallara dikkat ettiği zaman yönettiği grup içinde de adalet, eşitlik, dürüstlük gibi etik davranışların geliştiği gözlenmiştir (Turhan, 2007).

Liderlerin aldıkları kararlar tüm çalışma ekibini etkilemektedir. Bu nedenle karar alırken etik kurallara uygun şekilde yapılan müzakeralar sonrasında kesin karara varılmalıdır. Bu karar alma sürecinde etik sorunun sebebinin ve bundan etkilenen bireylerin tespit edilmesi, sorunun net ve anlaşılır biçimde anlatılması bu konuda inceleme yapılması, çözülmesi için farklı seçeneklerin üretilmesi şeklinde adımlar izlenir. Daha sonrasında çözüm için üretilen seçenekler içinden en uygunu seçilmeli, izlenecek yol belirlenmeli, sorunun çözümünde ve akabinde geri bildirimler inceliklerle ele alınmalıdır (Judeh, 2011).

Rest etik olarak karar verme basamaklarını dört şekilde tanımlamıştır. Birinci basamak kişinin karar vermesi lazım olan vaziyetle ilgili etik iki seçenek arasında kalma aşaması olan farkındalıktır. İkinci basamak vaziyetin idrakını anlayan kişinin bu etik iki seçeneği rasyonel bir bakış açısından geçirmesidir. Üçüncü basamak ise ahlaki maksat olarak adlandırılır. Son basamağı ise ahlaki tutum oluşturur (Coşkun, 2017).

1.6.1.4. Davranışsal Etik

Davranışsal etik boyutu Brown vd. tarafından 2005 yılında, liderin davranışları ve bireylerle olan ilişkisinde genel geçer kurallara uyan tutumlar sergilemesi ve bu tutumların takipçiler arasında teşvik edilmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre etik liderler takipçilerinin hak ve özgürlüklerine saygılı ve adil olur.

Etik olarak kararlar almak için hayal edilen modellemelerde Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modellemesinden faydalanılmıştır (Seymen ve Bolat, 2007). Kohlberg etik karar alma dönemini genel olarak inceler ve alınmış olan kararların neticesine değil karar alma konusundaki etkenlere motive olur.

Liderin etik tutumları aynı zamanda liderin bireysel nitelikleriyle de ilgilidir. Doğru ve dürüst, açık sözlü, kibar, cömert, fedakar liderlerin daha etik davrandığı düşünülmektedir. Bu özelliklere sahip liderlerin yönetimde daha başarılı olması beklenir (Uğurlu, 2009).

Liderlerin kişiliğinden kaynaklı etik özelliklerin zıttı olarak kabalık, eşit davranmamak, kötü söz kullanmak, mobbing uygulamak, rüşvet almak, yetkileri çıkarları için kullanmak etik olmayan davranışlar olarak kabul edilir (Aykanat, 2014).

1.6.2. Etik Liderliğin Özellikleri

Liderlerin karar alma sürecindeki dönemdeki ekonomik koşullar, yönettiği grubun kültürel özellikleri, ortam gibi etkenler kararları etkilemektedir. Liderlik teorilerinin başlangıcı olan özellikler kuramından modern liderlik kuramlarına kadar geçen zamanda liderlerin kişisel nitelikleri önemini korumuştur. Kişisel özellikler üstüne yapılan araştırmalarda liderlerin özelliklerini tasnif etmek için birtakım teoriler geliştirmişlerdir. Beş faktör kişilik teorisi Duygusal Tutarsızlık, Dışa dönüklük-İçe dönüklük, Gelişime Açıklık – Gelişmemişlik, Yumuşak Başlılık / Uzlaşılabilirlik ve Öz Denetim boyutlarından oluşur.

Duygusal olarak tutarsızlık bireydeki meydana gelen kaygı, öfke, fevri hareket etme, depresyona girme, güven kaybetme gibi duyguları anlatır. Dışa dönüklük bireylerin

sosyallik derecesini, konuşmayı seven, faal ve kararlarında istikrarlı olduğunu, kalabalığı sevdiğini göstermektedir. Bu özelliklere sahip bireyler enerjik, sevilen ve mutluluğu bulmuş kişilerdir. İçeride dönük bireyler bu özellikleri sergilemeyen, sosyallik göstermeyen kişilerdir (Tatlıoğlu, 2014). Gelişime açık olma boyutunda ise kişiler sıra dışı düşünelere sahip ve seçkin tecrübelerle açık olmayı ifade eder. Uzlaşılabilirlik boyutunda kişinin dostane, hoşgörü sahibi ve güvenilir özellikler gösterdiği söylenmektedir. Öz yeterli olma hali ise yapılacak olan bir iş için belirlenmiş amaçlarda bilinçli bir şekilde sorumluluk almayı tanımlarlar. Etik liderlik ve bu beş faktör arasında kurulan ilişki neticesinde öz yeterlilik, uyumluluk ve duygusal tutarlılık etik liderlik ile uyumlu olarak tespit edilmiştir (Trevino ve Brown,2006).

Etik liderde olması gereken bazı nitelikler vardır. Bunlar (Aksoy, 2012);

- Çalışma ekibi içinde etik kurallara uyulmasını temin etmek ve bireylere desteklemek,
- Ekipteki bireylerin etik tutumlar göstermesini teşvik etmek ve etik kurallara uymayanlara gereken uyarıyı yapmak,
- Etik kurallara uyma konusunda diğer bireylere örnek olmak,
- Kararlarını etik kurallara göre almak ve kararların neticelerini etik olarak değerlendirmek,
- Etik kurallara uyan çalışana takaddüm göstermek ve onlara yol açmak,

Yılmaz 2006 yılında etik lider olarak belirtilmiş bireylerde olan veya liderin etik olarak değerlendirilebilmesi için sahip olacağı nitelikleri şu şekilde belirtmiştir;

- İyilik için çaba harcamak,
- Başka insanları bireysel niteliklerine saygı olmak onların varlığını kabullenmek,
- Dürüstlük ve güven ilkesinden şaşmamak,
- Bireylerle iyi ilişkiler kurmak,
- Karar alırken çalışanlarla istişare etmek ve demokrasiyi sağlamak,

Sabuncuoğlu ve Tüz 1998 yılında etik olan lidere ait birtakım nitelikleri tespit etmiştir. Sabuncuoğlu ve Tüz bu nitelikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Amaçlara varmak için takipçilere önderlik etmeli ve etkilemelidir.
- Amaçlara varmak için kişilere veya ekiplere tutumları konusunda etkili olmalıdır.
- Hedefe giden yolda müsait zamanlarda, takipçilere akılcı ve stabil davranışlar sergilemelidir.
- Takipçilerin amaçlarına varabilmeleri için onları inandırmalı ve canlandırmalıdır.
- Takipçilerin ekibin hedeflerine odaklamalıdır.
- Müşterek amaçlar için birlikte hareket etmelerini sağlamak.

Tablo 1.6. Etik Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Etik liderlerin karakteristik özellikleri	Kaynaklar
Etik bir bakış açısı vardır	Murphy Enderle (1995)
Etik kararlar alır	Treviño et al. (2003)
İş kararlarının uzun dönem etkilerini düşünür.	Sims ve Brinkmann (2002)
Diğerlerin iyiliği, onlara adil davranma ve karar verme ile olduğunu düşünür	Treviño vd. (2000, 2003), Grojean vd. (2004), Murphy ve Enderle (1995)
Etik davranır veya etik davranışı ile rol modeli olur	Treviño vd (2000, 2003), Grojean vd (2004)
Etığın önemini anlatır	Treviño vd. (2000, 2003), Sims ve Brinkmann (2002), Grojean vd. (2004)
Kendilerini ve kendileri ile birlikte çalışanları anlarlar	London (2002)
Etik davranmak için diğerlerini sorumlu tutar	Treviño vd. (2000, 2003), Sims ve Brinkmann (2002)
İş yerinde nasıl etik davranılır hakkında çalışanlara eğitim sağlar ve onlara destek olur	Grojean vd.. (2004)

Kaynak; O'Connell ve Bligh,2009.

1.6.3. Etik Liderin Güç Kaynakları

Literatür taraması yapıldığında etik liderin güç kaynakları ile ilgili araştırmalar tespit edilememiştir. Brown vd. çalışmalarından etik liderin güç kaynaklarına dikkat çektikleri görülmektedir.

Liderin etik olarak kabul edilebilmesi için çalışanların etik konusundaki gelişmelerini sağlamak ve öğrendiklerini uygulamaya almalarında örnek olması liderin referans gücünü tanımlamaktadır (Brown vd., 2000; Trevino vd., 2003; Harrison vd., 2006). Aynı zamanda etik liderlerin yapılması gereken etik davranışları gösteren çalışanlara ödül vermesi, yapılmaması gereken ve etiği uygun olmayan davranışları gösteren çalışanlara ceza vermesi makama dayalı gücünü gösterir.

1.6.4. Etik Liderliğin Modern Liderlik Yaklaşımları ile İlişkisi

Etik liderliğin başka liderlik teorilerinden farkı etik kurallara odaklanmasıdır. Bu şekilde liderler ve takipçilerinin daha ılımlı ve pozitif temaslarda olmalarını sağlar. Etik ile ilgili olan mefhumların diğer liderlik teorileri olan dönüşümcü, otantik, manevi ve hizmetkar liderlik teorileri ile mukayese etmenin etik liderliği anlama konusunda daha başarılı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

Etik liderlik ile dönüşümcü liderlik kıyaslanacak olursa, dönüşümcü liderlikte esas olan çalışanların benimsediği etik değerler ve tutumları konusunda olumlu yönde değişiklik oluşturmaya çalışmaktır. Dönüşümcü liderlik ve etik liderliğin her ikisinde de bireysel önemsenmektedir. İki liderlik teorisinde de liderler kararlarını alırken etik kurallara dikkat ederler. Hem dönüşümcü liderlik hem de etik liderlik tarzında doğru ve dürüst yönetici olmak takipçilere örnek olmak onlara yol göstermek ortak özelliklerdendir. Bu iki liderlik kuramının en önemli farkı ise dönüşümcü liderlik bakış açısı ve aydın düşüncelere motive olurken, etik liderlik etik ilkelere motive olmaktadır.

Otantik liderlik ve etik liderliğin çalışanlara kulak verme, kararlar alınırken etik ilkelerin gözetilmesi, bireysel gelişime önem verme gibi temel ortak özellikleri bulunmaktadır (Tabak vd., 2012). Ayrıca Brown vd. (2006) göre diğer bireyleri dikkate alma, liderlerin idol olması, karar almada demokratik davranılması da her iki liderlik teorisinin ortak özelliğidir. Bu iki liderlik teorisinin ayrımı ise otantik liderlik bir kuram değil diğer bahsi geçen liderlik teorilerini içeren bir uzantısıdır (Walumbwa, 2008).

Manevi liderlik kişilerin ortak menfaatler için davranışlarını belirlemesi gerektiğini ve çalışma grubunun gelişmesinin önemli olduğunu vurgulayan bir liderliktir. Çalışma grubunun geleceği için daha yaratıcı ve stabil kararlar alınmasını savunur (Fry, 2003). Bu nedenle manevi liderlik tarzını benimseyenler şahsı ve çalışanlarının gereksinimlerini göz önünde bulunduran bir bakış açısı ile daha üretim yanlısı olunmasını göz önünde bulundururlar. Bu durumda etik liderlik etik kurallar uygun yönetimi ana esas olarak belirlerken, manevi liderlik güncel bakış açıları

geliştirmeye, takipçilerin gittikleri yola inanmaları ve ümitli olmalarını sağlamayı amaçlar.

Greenleaf' in "Doğuya Yolculuk"adlı Hermann Hesse'ye ait eserden ilham alması neticesinde hizmetkar liderlik teorisi ortaya çıkmış ve Greenleaf "The Servant as Leader "olarak adlandırdığı makalesinde hizmetkar liderlikten bahsetmektedir. Bu liderlik türünde lider sıra dışı güç kaynaklarını bünyesinde bulunduran, diğer insanların duygu ve düşüncelerine kulak veren onlarla empati kurabilen birisi olarak bahsedilir (Greenleaf, 1977). Bu özellik hem hizmetkar liderlik hem etik liderlik için müşterek bir özelliktir. Fakat hizmetkar liderlik takipçilerin temel değer yargılarına ve özeğine önem verirken, etik liderlik etik kurallara kesin bir şekilde ön plana çıkarır.

Tablo 1.7. Modern Liderlik Yaklaşımları

	Benzerlik	Farklılık
Otantik Liderlik	Fedakarlık Etik karar alma Bütünlük Rol model olma	Etik lider ahlaki yönetimi vurgular. Otantik liderlik ise özgünlüğü ve öz farkındalığı vurgular.
Hizmetkar Liderlik	Fedakarlık Bütünlük Rol model olma	Etik lider ahlaki yönetimi vurgular
Dönüşümcü Liderlik	Fedakarlık Etik karar alma Bütünlük Rol model olma	Etik liderlik etik standartları ve etik yönetimi vurgular. Dönüşümcü liderlik ise vizyon, değerler ve entelektüel dönüşümü vurgular.

Kaynak: Brown ve Trevino, 2006).

1.6.5. Etik Liderliğin Öncülleri

Etik liderin sahip olması gereken özellikler Howard tarafından 2005 yılında dört temel nitelik şeklinde tanımlanmıştır. Etik lider dürüstlük ve namuslu olmak, iyi amaçlara ve fikirlere sahip olmak, ümitli olmak ve son olarak etrafındaki insanların mutluluğunu hedeflemek şeklinde dört niteliğe sahip olmalıdır.

Brown vd. 2006 yılında etik liderlik ve beş kişisel özellik arasında ilişki olduğunu söylemişlerdir. Bunlar uyumlu olma otodisiplin, kontrol ve kendini ispatlama özelliklerinin pozitif etkilerinin olduğu, duygu durum bozukluğu ve etik dışı davranışları benimsemek negatif etkilerdir (Arıkök, 2017).

Mayer'e göre ise etik lider, etik konularda örnek olmalı, adil davranmaya teşvik etmeli, ahlaki davranışları uygulamaya dökmek şeklinde üç niteliğe sahip olmalıdır. Etik lider bu davranışlar ile etik bir lider olduğunu göstermelidir (Mayer, 2012).

Bandura'nın geliştirdiği Sosyal Öğrenme Kuramı'na göre etik liderlik takipçilerin liderlerinden görerek öğrendiği savunulmaktadır. Liderlerin makamından dolayı sürekli göz önünde oldukları için yönetimdeki herhangi bir konuda liderin davranışı örnek alınmaktadır. Çalışanlar liderlerini örnek aldıkları için liderin ceza ve ödül gücünü kullanmasından etkilenir ve bunları sorgulayabilir.

Liderler etiğe uygun olan tutum ve davranışlarda ödüllendirme gücünü, etiğe uygun olmayan tutum ve davranışlarda ceza verme yetkisini kullanırlar. Etik liderler bu şekilde adaleti sağlarlar (Bandura, 1976).

Etik liderlerin ölçüllerinden bir başkası olan kültür öncülünün, beş ayrı kültürel yapıya sahip bireylerle yapılan bir çalışmada Dorfman tarafında 1997'de kozmik ve özellikli niteliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmada liderin destek olma, ödüllendirme gücü ve karizma özelliğinin beş farklı kültürdeki bireyde etkisinin genel geçer bir özellik gösterdiği, katılımcılık, yönlendirme ve koşul koyma özelliğinin yalnızca iki farklı kültürde etkili olduğu tespit edilmiştir.

1.6.6. Etik Liderliğin Sonuçları

Literatür taramaları yapıldığında etik liderlikle ilgili birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Etik liderliğin çalışanların sosyal hayatlarındaki tutumlarında, çalışma hayatındaki verim ve üretkenliklerinde, çalışma hayatından aldıkları hazda olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bu bulgular;

Liderlikte, takipçilerin liderleri ile aynı fikirde oldukları kanaatinde olmaları çalışma grubu için olumlu etkiler yaratmaktadır. Buna göre liderin ahlaki değerleri çalışanların ahlaki konuda gelişmelerini de etkilemektedir (Graham, 1995).

Etik liderlik kuramına uyan liderlere karşı olan güvenme duygusu pozitif yönde etkilenmektedir. Liderin etik davranışlarının zekanın işleyişi ile ilgili olan güvende

doğrudan, duygularla ilgili olan güvende ise direkt olmayan bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Arslantaş ve Dursun, 2018).

Toor ve Ofori tarafından 2009 yılında Singapurdaki bir inşaat şirketinde yapılan çalışmada çalışanların performansı ve çalışma grubundaki kültürle ilgili olan parametreler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma neticesinde çalışanların gösterdiği gayret, çalışanların iş hazzı ve liderin etki derecesi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

2010 yılında Karaman'da İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki okullarda çalışan öğretmenlerin üzerinde yapılan bir çalışmada etik liderliğin örgütteki adillik ile bağlantılı olduğu ve olumlu yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Yıldırım, 2010).

Etik liderlik ve çalışma grubun iş verimi arasındaki ilişki incelendiğinde her ikisi arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk etik liderlik ve çalışma grubunun iş verimi arasında araç olarak etkili olduğu tespit edilmiştir (Kim ve Thapa, 2018).

Bahsi geçen tüm bu çalışmalar neticesinde etik liderlik çalışma grubu ve kurumla ilgili olan birçok durumda olumlu bir sonuca sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMI

2.1. Bilgi Kavramı

Bilgi, bir konu hakkında bireylerin fikir ve tutumlarında değişime yol açan, yetenek, feraset, kültürel özellikler, saygınlık ve benzeri etmenlerin vasıtasıyla durumların izah edilmesini sağlayan verilerdir (Hall ve Andriani, 2003). Bilgiyi tenkit eden, bilginin kökenini, hududunu, doğruluğunu araştıran bilim kollarının kendilerine rehber kabul ettikleri ilkeleri, yöntemleri, araştırmaların neticelerini inceleyen felsefeye epistemoloji adı verilir (Ayverdi, 2020). Bilgi geçmişten günümüze kadar yapılan literatür taramalarında birçok bilim insanı tarafında çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bilgi, belirli bir tecrübenin, ahlaki değerlerin, bir hedef için toplanan verilerin ve deneyimli kişilerin fikirlerinin ve yeni tecrübelerin harmanıyla oluşturulan bir bütündür (Davenport ve Prusak, 2001).

Nonaka'ya göre bilgi kesinliğine razı olunmuş itikat halidir. Bilgi bellekte başlamaktadır, gözle görülmez, tanımlanması ve kayıt altına alınması güçtür (Nonaka, 1991). Bilgi sadece bir davranışın nasıl gerçekleştirileceğini dair bilgi sahibi olmak değildir. O davranışı kimin, nerede, nasıl, niçin ve ne zaman gerçekleştirileceği ile de ilgilidir (Cho vd., 2011). Geçmişten günümüze teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, bilginin edinilmesi, yayılması ve bilgiye ulaşmak daha kolay hale gelmiştir. Bilgi İkinci Dünya Savaşı'na kadar rutin yaşamda kullanılan bir öğe iken, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bilgi mal ve hizmet imal etmede en önemli etmen haline gelmiştir (Drucker, 1993).

2.1.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına göre bilgi türleri açık ve kapalı bilgi türleri olarak iki başlıkta ele alınmıştır.

2.1.1.1. Açık Bilgi

Sayı ve grafikler aracılığıyla net ve anlaşılır bir biçimde anlatılan bilgiler topluluğudur (Nonaka vd., 1996). Açık bilgi kolayca ulaşılabilen, şahsi olmayan, kayıt altına alınabilen, anlaması kolay ve arşivlenebilen bilgilerdir (Koza, 2008). Aynı zamanda açık bilgi fikir yoluyla veya okuyarak da aktarılabilir (Lim vd., 1999).

Açık bilgi bilimi temel alır ve sistemlidir. Açık bilginin paylaşılması ve yayılması kolaydır. Açık bilginin paylaşımı ve yayılması kurumlar için önemlidir (Atak, 2011). Açık bilgiler bir kurumun uygulamaları neticesinde meydana gelen ve kolayca ulaşılabilen verilerdir (Odabaşı, 2005).

Açık bilgilerin paylaşılması için teknolojik aygıtlardan ve dokümanlardan faydalanılır. Çalışma ekibindeki her bir birey istediği zaman bu bilgilere kolayca ulaşabilir. Açık bilgi, nesnel, akılcı, yöntemsel verilerle alakadar olmaktadır.

2.1.1.2. Kapalı Bilgi

Bilginin anlaşılması için kelime veya sayıların olmadığı ifade edilmesi daha güç olan bilgilerdir. Farklı bakış açıları ve inanma biçimleri içerir. Fikirselsel olarak taşınır ancak muhakeme edilmez ya da çok az muhakeme edilir (Smith, 2001). Kapalı bilgi özünde kişiye özel bir öğedir. Bu nedenle tam olarak kişisel karar verme yetisi ile faaliyetlere dökülen bilgi en natürel ve akılcı analiz biçimidir (Doğan, 2003). Kapalı bilgi usta-çırak ilişkisi ile kapalı bilgiye hakim olan ustadan uzun vadeli çalışarak, ustanın deneyimini kendi inceleme yöntemleriyle alan çırağı aktarılır. Usta-çırak ilişkisi çok eski bir öğretim yöntemi olmasına karşın bilginin iletilmesi için çok tesirli olarak görülmektedir (Karakoçak, 2007).

2.1.1.3. Bilginin Dönüştürülmesi

Bilginin kapalı veya açık özellik taşımasından dolayı bilgi paylaşımı “Socialisation, Externalisation, Combination ve Internatisation” olarak adlandırılan ve SECI olarak kısaltılmış olan aşamalarla sağlanabilir (Nonaka, 1991). Bu aşamaların ilki olan socialisation olan sosyalleşme aşamasına göre takipçilerde mevcut olan kapalı bilgilerin başka takipçilerde kapalı bilgi haline gelmesidir. Burada amaç bir takipçide var olan kapalı bilgilerin başka bir takipçide kapalı bilgi haline gelmesiyle bilginin grup içinde paylaşılmasıdır. Bu kapalı bilgiler deneyimlerin aktarılması, aynı ortamda yaşanması, beraber vakit geçirilmesi gibi faaliyetlerle aktarılır (Zaim ve Secgin, 2012).

Dışsallaştırma olarak Türkçeleştirilen Externalisation takipçilerde var olan kapalı bilgilerin açık bilgi hale getirilmesi sürecidir. Bireydeki bilginin kuruma taşınması aşamasıdır (Nonaka, 1991).

Üçüncü aşama olan combination birleştirme aşamasıdır. Açık bilginin bireyden işletmeye taşınmasıdır. Kurumlar erişilebilir bilgileri bazı sistematik yöntemlerle yeni bilgilere dönüştürmektedir.

Son aşama internatisation içselleştirme olarak adlandırılır. Açık bilginin takipçiler tarafından kapalı duruma getirilmesi aşamasıdır. Bireyler açık bilgileri kullanır ve bireysel tecrübeler elde ederler (Nonaka, 1991).

2.1.2. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Niteliğine göre bilgi türleri kişisel bilgi, yapısal bilgi ve müşteri bilgisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.1.2.1. Kişisel Bilgi

Bireyde var olan bilgidir ve bir kıymet belirtir. Kurumda çalışanların özellikleri bilgi ve yeteneklerinin o kurumun insan kaynağını kaliteli kılar. Kendini geliştirmiş, temel becerileri yüksek seviyede olan, iş tecrübesi fazla olan çalışanların bir kurumda sayıca çok olması o kurumun kalitesini artırmaktadır (Özdemir ve Balkan, 2010).

2.1.2.2. Yapısal Bilgi

İşletmede mamul veya göreve dönüşmüş olan bilgidir. Tescillenmiş markalar, ticari haklar, telif hakları, patentler yapısal bilginin mamulüdür (Barutçugil, 2002). Yapısal bilgi işletme çalışanlarının işletmede yaptıkları ve o işletmede kalan tüm nesnelere aittir.

2.1.2.3. Müşteri Bilgisi

Müşteri bilgisi, müşterinin aynı işi yapan topluluklar arasındaki konumu, işletmenin müşterilerinin toplam sayısı, müşterilerinin piyasadaki büyüklüğü ve o müşteriler ile yaptıkları işlerin sayısı gibi unsurlardan oluşmaktadır (Barutçugil, 2002).

2.1.3. Düzenlenme ve Kullanım Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bu başlık altında bilgi türleri idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

2.1.3.1. İdealist Bilgi

Bireyin kendine bir program oluşturması, hedeflerini belirlemesi ve karar almasına destek olan bilgidir (Uçak, 2010). İdealist bilgide amaca yönelik bilgilerin niceliği belirlenir. Bu bilgide kaynak kişinin eylemleri, edindiği bilgileridir.

2.1.3.2. Sistematik Bilgi

Sistematik bilgi, bir sistemin işleyiş prensibini izah etmeye çalışan metot ve rehberi oluşturmayı sağlar (Uçak, 2010). Sistematik bilginin kaynağı eğitim ve izlemedir. Bu bilgi türü problemleri çözmeyi hedeflerken bilginin gerçeğini anlamaya çalışır.

2.1.3.3. Pragmatik Bilgi

Kendi etkinliğinin farkında olarak bilinen ve uygulanan kaideler, hakikatler ve mefhumlardır. Pragmatik bilgi bireylerin bir konuyla ilgili karar verirken ve görevlerini icra ederken kullandıkları bilgidir.

2.1.3.4. Otomatik Bilgi

Bu bilgi türü bireylerin fikir sahibi olmadan meydana getirdiği faaliyetler, günlük olarak gösterdikleri tutumların temeli olan bilgi türüdür. Bireyler bu bilgileri bilinçli olarak eyleme dökmez. Çoğunlukla kavranmamış bilgilerdir.

2.2. Bilgi Yönetimi

Bilginin kullanılabilmesi için iyi bir bilgi yönetimine ihtiyaç vardır. Bilginin temin edilmesi, hazırlanması, iletilmesi ve benzeri süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin tamamına bilgi yönetimi adı verilmektedir. Bilgi yönetimi, bilgiyi meydana getirmek, gelişimine sağlamak ve yayma için izlenen yollardır (Barutçugil, 2002).

Bilgi yönetiminde kayıt altında olan veya olmayan tüm verileri ve bireysel deneyimleri elde edip, hazırlayıp, kayıt altında olmayanları kayıt altına alıp, kullanılabilir hale geldikten sonra uygun zamanda doğru kişilere aktarılması ve bu bilgilerin çalışma ekibi için olumlu neticeler sağlanması son derece önemli bir yer teşkil etmektedir (Koza, 2008). Bilgi yönetimi bilgiyi elde etmekten çok bu elde edilen bilgilerin kullanım şeklini bilmekle alakadar olur.

2.2.1. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetimin ana gayesi işletmenin bünyesinde var olan bilgidan en iyi şekilde faydalanmaktır (Zaim, 2005). İşletmenin iç veya dış yapısında olan her bilgiyi uygun yöntemlerle kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi bilgi yönetiminin en başlıca hedefidir. Bilgi yönetiminin üç temel gayesi vardır. Bunlar; işletmedeki bilgi kaynaklarının ulaşımının kolaylaşmasını sağlamaktır. Bir diğeri bilgi paylaşımının desteklenmesidir. Son amaç ise bireylerin birbirlerini karşılıklı olarak etkilemesini sağlayacak bir bilgi akışının sağlanmasıdır (Odabaş, 2005). İşletmeler için bilgi yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çapar, 2003);

- İşletme içinde taze bilginin ortaya çıkarılması,
- İşletmenin karar alırken kolay ulaşılan bilgileri tercih etmesi,
- Bilginin belge, bilişim ve yazılımlar vasıtasıyla arz edilmesi,

- İşletme dışındaki kaliteli bilgilerin işletmeye kazandırmak,
- Sosyal değerler ve teşvik edicilerle bilginin çoğalmasını sağlamak,
- İşletmenin her bir alt kümesindeki bilginin ya da diğer işletmelerdeki eş alt kümelerle aktarılmasını sağlamaktır,
- İşletmedeki bilginin önemi belirlenerek, fikirsel kaynağa dönüştürülmesi.

Bilgi yönetimi aracılığıyla bilginin aktifliğinin artırılması, işletme içinde bilginin temin edilmesi, kullanılması ve aktarılması sağlanır. Bilginin kaynağının artırılması ve bilginin peşinden koşulması ile bu amaçlar gerçekleştirilebilir (Altunoğlu ve Doğan, 2013).

2.2.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Kurumlar çalışmalarını bilgi temelli ekonomiye göre devam ettirmektedir. Bu çalışmalarda ortaya çıkarılan ürün ve görev bilgiyle değerlendirilmektedir. Bu nedenle kurumların rakiplerine fark yaratabilmeleri için bilgiyi etkin kullanması gerekmektedir (Kurt, 2005). İşletmeler bilgilerini güncel tuttukları sürece ürettikleri mamül değerini kaybetse bile başarısını korumaktadır (Uzun ve Durna, 2008).

Bilgi yönetimi, işletmedeki çalışanların özgün ve üretken olmasını sağlar. Karar verme noktasında bilginin doğru kullanılmasını, bireylerin güçlü bir iletişime sahip olmasını ve işletmeye olan sadakatini artırmaktadır (Celep ve Çetin, 2003).

2.2.3. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi yönetiminin bu çalışma, yönetim ve üretim sürecinde bazı özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Bilginin işletmenin bünyesinde çalışan bireylerin işten ayrılması neticesinde oluşacak bilgi kaybının engellenmesi,
- Kararların ihtiyaç olan bilginin işletmedeki bireylerin akılcı davranması sonucu doğru alınması,
- İşletmedeki çalışanlar üzerinde baskı ve tahakküm kurulmadan daha özgür ortamlarda çalışmalarını sağlamak,

- İşletmelerin piyasadaki diğer işletmelerle yarışabilmesini ve fark atabilmesini sağlamak,
- Marka tescilleri, ürün patentleri gibi işletmenin sahip olduğu değerleri kanunlarla korumak,
- Mamül ve hizmetin üretiminde bilgiyi iyi yönde kullanmak,
- Müşterilerle iletişimi güçlü tutmak, problemlere zamanında ve doğru çözümler üretmek,
- İşletmelerin en önemli ögesi çalışanlardır. Bilgi yönetiminin sağlanması ve geliştirilmesi insan eliyle olmaktadır. Bu nedenle çalışanların gelişimine katkıda bulunmak başarıyı getirecektir.

2.2.4. Bilgi Yönetiminde Başarıyı Getiren Unsurlar

Bilgi yönetiminde başarıyı sağlayan unsurları Davenport ve Prusak aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Bilgi yönetiminin pozitif sonuçlanabilmesi için pozitif bir bakış açısı, bilginin aktarılmasını önleyen her şeyi ortadan kaldırmak, bilgi yönetimi yönteminin işletmeye uygun olması gerekmektedir.
- İşletmeler bilgi yönetimini gerçekleştirebilmek için teknoloji bakımından yeterli ve geniş ölçüde imkanlara sahip olmalıdır.
- İşletmedeki üst düzey yöneticilerin, bilgi yönetiminde maddi ve manevi kaynakları oluşturması son derece mühim bir konudur.
- Bilgi yönetiminde, süreci yöneticilerin faydalı bir şekilde yürütmesi gerekmektedir.
- Bilgi yönetimi sürecinde, süreç açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir.
- İşletmedeki her bir bireyin bilginin ortaya çıkarılması, aktarılması ve yönetilmesi sürecinde motivasyonları sağlanmalıdır.
- Bilgi yönetiminin yararlı olabilmesi için bilgilerin tanımlanmış olması gerekmektedir.
- Bilgi aktarımı için birden fazla aktarım yolu tercih edilmelidir.

Bilgi yönetiminde başarıyı getiren unsurlar arasında ödüllendirme, bilgi yönetimi biriminin varlığı, çalışma ortamının güvenli olması ve yöneticilerin çalışanlara her konuda destek olması etkili olmaktadır (Lin ve Lin, 2006).

2.2.5. Bilgi Yönetiminin Alt Yapısının Oluşturulması

Bilgi yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir altyapının oluşturulması gerekmektedir. Bu altyapı, uygulamaya dönük ve kültürel bir altyapı olarak düşünülmelidir. Bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan öğeler teknolojik, konstrüktif ve sosyal boyutlarda ele alınmalıdır. Teknolojik altyapı, işletmede bilginin kullanılabilmesi için teknolojinin imkanlarından yararlanılmasını ifade eder. Konstrüktif boyut, işletmenin kurallarını ve güven ile ilgili sistemlerini içerir. Sosyal boyut ise işletmedeki çalışanların işleriyle ilgili olan tecrübelerinden kaynaklı edindikleri bilgiyi paylaşımlarıyla alakalıdır (Altunoğlu ve Doğan, 2013).

2.2.6. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bilgiyle ilgili teknik ve çalışan kaynaklarını en doğru biçimde kullanarak ve bu kaynakların gelişimini destekleyerek meydana gelen bir süreçtir (Dağdeviren ve Yüksel, 2012).

Bilgi yönetiminin yararları; bilgi yitimini önlemeyi, kararların daha doğru alınmasını, piyasadaki diğer işletmelere fark atmasını, kaynaklarını genişletmesini, daha kaliteli mamüller üretmeyi, müşteri memnuniyetini ve çalışanların gelişimini sağlamak olarak sıralanabilir.

2.2.7. Bilgi Yönetimi Süreci

Geçmişten günümüze kadar işletmeler bilgi yönetimini kendi işletmelerine ve bilgilerine uyarlayarak kullanmışlardır. Bilgi yönetimi özel işletmeler veya devletin tüm kurumlarında uygulanabilmektedir. Fakat bu kurumların yapısal dinamiklerinin farklı olmasından dolayı yönetim süreçlerinin benzer şekilde işlemesi beklenmez.

İşletmelerde bilgi yönetiminin beş basamağı mevcuttur. Bu basamaklar bilginin üretimi, paylaşımı, yapılandırma, bilginin kullanılması ve denetimidir (Sağsan, 2006). Bu bilgi yönetim süreci kültürel bir faaliyettir. Yani bilginin hem teknik

olarak işlenmesi hem de işletmenin bilgi birikimiyle desteklenmesi gerekir (Kalkan ve Keskin, 2005).

2.2.7.1. Bilginin Üretilmesi

Bütün işletmeler bilgi üretimi yapar ve bu bilgileri işletme faaliyetleri için kullanırlar. Bilginin üretilmesi işletmelere rakiplerine karşı piyasada üstünlük sağlar. Bilgi üretimi, örgütlerin yararlı ve taze düşünceler ortaya çıkarmasını hedefler. İşletmelerin amacı bünyelerinde bulundukları bilgilere yenilerini katarak büyümektir. Aynı zamanda işletmeler yeni bilgilerin elde edilmesini de amaçlar. Elde edilen bu bilgilerin temelden üretilmesine gerek yoktur. Bilgilerin işletme için yeni olması ihtiyaçları karşılar (Davenport ve Prusak, 2000).

Örgütler yeni bilgiye sahip olmak için kopyalama, satın alma ve taklit etme gibi birçok yolu kullanabilir. Örgütün yeni bilgiye sahip olabilmesi için en güzel yöntem bilgiyi satın almaktır. Örgütün bilgiyi satın alması ihtiyacı olan bilgiye sahip olan işletmeyi satın almak veya bu bilgiye sahip bir çalışanı işe almaktır. Ancak satın alma beraberinde bazı problemleri de getirebilir. Satın alınan işletmede bilginin bulunması, incelenmesi ve bu bilginin korunması çok ehemmiyetlidir.

Bilgiye, taklit ederek de ulaşılabilir. Bu, bilgiye ihtiyacı olan örgütün başka bir örgütün uygulamalarına benzer uygulamaları kullanmasıdır. Taklit etme yöntemi bilginin alınarak örgütün kendi işletmesine uyarlamasıdır (Zaim, 2005). Kopyalamak ise başka örgütteki bilginin tamamıyla alınmasıdır.

Bilginin üretimi zihinde başlar. İşletmeler yeni bilginin üretilmesini işletme içinde veya dışında meydana gelen açık veya kapalı bilgilerin işletme bünyesine alınarak, işletmede var olan bilgiler ve işletme tecrübesiyle alınan bu bilgiler sentezlenerek sağlar.

2.2.7.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Depolanması

Bilginin kurumlarda kullanılabilmesi için belirli bir düzen içinde olması ve o bilgilerin korunması gerekmektedir. Bilginin kategorisine göre sınıflandırılması daha kolay ve doğru biçimde kullanılmasını sağlar. Bilginin sınıflandırılması kadar bu

bilgilerin arşivlenmesi de son derece önem teşkil eder. Geçmişte kullanılan bilgilerin yeniden kullanılmasını sağlar. Böylece bilgi işletmelerde şahısların tekelden çıkararak işletmeye mal edilebilir (Zaim, 2005).

Bilgiyi düzenlemek, bilginin elde edilmesi, kategoriye ayrılması, bilginin getirdiği faydalar, bilginin kullanılması ve depolanmaya elverişli hale gelmesi demektir. Bilginin düzenlenmesi aşaması kurumun bilgiyle ilgili kaynakların dökümünü çıkarması mevcut bilginin kullanıma hazır kısmının çıkarılmasını sağlar. Bu düzen uygulaması bilgilerin elenmesini işe yarayan bilgilerin ayrıştırılmasını sağlar (Zaim, 2005).

Bilgi orijinalliğinden dolayı sınıflandırması uğraş gerektiren bir kavramdır. Bilgiyi elde etme beyinde başlar ve zorlu bir iştir. Bu nedenle bilgiyi bir kalıba sokmak ve belli gruplara ayırmak pek olası değildir (Zaim, 2005). Bilgiyi sınıflandırırken, örgüt içinde düzensiz bir biçimde bulunan bilginin cinsine, kalitesine ve hedeflere yönelik şekilde ayırmak gerekir.

Bilgiyi sınıflandırırken, kapalı bilgi açık bilgiye göre daha zor sınıflandırılmaktadır. Çünkü kapalı bilgi daha öznel ve yoruma açıktır. Bu nedenle bu tarz bilgilere ulaşımı daha kolay hale getirmek için çeşitli teknikler kullanmak mantıklı olacaktır.

Örgütlerdeki bilgilerin sınıflandırılması kadar depolanması da ciddi öneme sahiptir. Depolanan bilgilere en hızlı ve kolay şekilde ulaşımın sağlanması gerekmektedir. Çünkü her bilgi birden fazla kez kullanılmaktadır. Bu sebepten ihtiyaç durumunda geçmiş bilgilere kolayca ulaşılabilir.

Açık bilgi ve kapalı bilginin depolanması da farklılıklar teşkil etmektedir. Açık bilginin teknik olarak saklanması kolayken kapalı bilgininki zordur. Çünkü kapalı bilgi öznelidir. Bu nedenle kapalı bilgi saklanırken açık bilgi haline getirilerek daha kolayca depolanabilir.

2.2.7.3. Bilginin Kullanılması

Bilgi elde edilip, sınıflandırıldıktan sonra kullanım aşamasına geçilmektedir. Bilgini kullanılabilirliği için kavranması ve açıklanması gereklidir. Bunun için bilgiyi

kullanacak kişinin bilgiyi kategorilere ayırması, analiz etmesi, bilgileri sentezlemesi ve üzerine düşünmesi gibi konularda yetenekli olması gerekir (Çınar, 2004).

Bilgi, teknolojik ortamda daha ivedi bir şekilde yayılmakta ve kullanılmaktadır. Bu olanaklar hızla gelişen teknoloji ürünleri ile daha kolaydır. Bu durum ezberci bilgi temelinde, eleştiren bireylerin yetişmesini sağlayacaktır (Atılğan, 2009).

2.3. Bilgi Paylaşımı

Bilgi üretimi bireyde zihinde başlayan bir süreçtir. Üretilen bilgi işlenip kullanılarak değişimlerin meydana gelmesini sağlar. Yeni bilgi üretimi yukarıdan aşağıya doğru ülkelerden en küçük işletmelere kadar ciddi ehemmiyete sahiptir. Elde edilen bu güncel bilgiler kullanılarak pazarlanabilir. Bu nedenle bilgi kurumlar için önemli bir kaynaktır. Bilgi paylaşımı işe bu kaynağın temel yapı taşıdır. Çünkü bilginin yararlandığında ve yayıldığında değerini artar.

Bilgi paylaşımı aynı zamanda işletmelerdeki çalışanlar arasında bir haberleşme yöntemidir. Bu çalışanların ana gayesi çalışma verimini yükseltmek için bilgiyi işleme almaktır (Alavi ve Leidner, 2001). Elbette ki bilgi paylaşımı bilginin üretilmesindeki gibi değişik gruplar da değişik şekillerde meydana gelecektir. Bilgi paylaşımında esas olan bilgiyi üretip varması gereken noktaya götürmektir. Bilgi paylaşım süreci gönüllülük esasına dayanır (Yeniçeri ve Demirel, 2007).

Bilgi paylaşımı işletmelerdeki çalışanlarla olduğu gibi müşterilerle de gerçekleştirilmektedir. Bilgi paylaşımı sürecinde iletişim araçlarıyla birlikte insani unsurlar da önem arz etmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005). Bilgi doğru yöntemlerle doğru zamanlarda doğru kişilerle paylaşıldığında asıl amacına ulaşır.

Bilgi paylaşımında bilginin varoluşu kadar bireylerin tecrübeleri ve o bilginin uygulanmasına dair var olan bilgiler de önemlidir. Bireylerin bilgiyi diğer bireylerle paylaşmaya gönüllü olması gerekmektedir. Bilgi paylaşımına teşvik edilmeli, yardımcı olunmalıdır. İşletmeler içinde oluşturulan birimlerde her birimin çalışanı kendi birimine dair olan bilgilere hakimdir. Örneğin; bir diş hekimi nasıl diş çekilmesi gerektiğine dair teknik bilgilere hakimken, diş hekimi yardımcısı diş çekiminde kullanılacak malzemelerin nasıl hazırlanması gerektiğine hakimdir. Diş

hekimini çekimde kullanılacak malzemeleri yardımcısına anlatarak, işle ilgili teknik bilgiyi aktarmakta ve öğretmektedir. Bu bilginin dağıtılmasını, paylaşılmasını ifade etmektedir. Yeni işe başlayan dış hekimini yardımcısına eski çalışanın bildiklerini aktarması da tecrübe ile ilgili olan bilgilerin paylaşımını ifade etmektedir.

Bilgi paylaşımında bilginin açık veya kapalı bilgi olması önemli bir unsurdur. Açık bilgi konuşarak aktarılabilirken, kapalı bilgi usta-çırak ilişkisi ile aktarılmaktadır. Bilginin üretilmesi, depolanması, uygulanması, tasniflenmesi ve paylaşımında teknoloji önemli bir yere sahiptir. Çünkü kurumlar için bilginin var olması kadar bilginin kullanılıp işlenmesi de önemlidir. Bu bilgilerin işlenmesi işletmenin maddi kaynaklarının artmasını, daha kalifiye elemanlar yetiştirmesini, işletmenin kapasitesini artırmasını, daha fazla çalışanın bünyesine katmasını sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008).

İşletmelerin piyasada diğer işletmelere fark atabilmesi için, bilgiyi başarılı bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bilginin uygun yöntemlere uygun şekilde işlenebilmesi için bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi çeşitli teknolojik sistemler ve bilgi paylaşım düzenekleri oluşturmayı desteklemiştir (Top ve Dilek, 2013).

Bilgi paylaşımı, kurumlarda çalışma ortamının güven içinde devam etmesini, sorunlara kolay ve hızlı bir şekilde çözüm üretilmesini, farklı bakış açıları geliştirilmesini, her bir bireye mesuliyet kazandırılmasını sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2007).

2.3.1. Bilgi Paylaşımının Önemi

Bilgi paylaşımı kurumlarda bilgiye daha fazla değer katabilmek için güncel ve dikkat çeken yöntemlerle yapılarak bilgiye değer katılır. Bilginin, işletmelerde çalışanlar üzerinde pozitif, adaletli ve bireysel farkları göz önünde bulunduran bir ödül mekanizması ile aktarılması teşvik edilmelidir. Bu ödül mekanizmaları, maaş artışı, teşekkür etme, kademe yükseltme şeklinde uygulanabilir. Bu ödül mekanizması çalışanın işe olan bağlılığını ve isteğini, çalışma verimini artırır. Bu kavramlardaki artış da işletmelere başarıyı getirir (Örnek, 2009). Bilgi paylaşımının çalışanlar ve işletmeler açısından önemi şu şekildedir (Kulaklıoğlu, 2009);

- Bilgi paylaşımı, işletmedeki bilgiye değer katar,
- Bilgi paylaşımı bilgiyi çalışanların kullanmasını sağlar,
- Bilgi paylaşımı, bilginin öğrenilmesini ve sorunların çözümünü kolaylaştırır,
- Bilgi paylaşımı, işletmede uygulanan iyi yöntem ve tekniklerin gelecek zamanlara aktarılmasını sağlar,
- Bilgi paylaşımı, iş doyumunu ve motive olmayı artırır,
- Bilgi paylaşımı bireyler arası iletişimi artırır.

2.3.2. Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri

Bilgi paylaşımının daha etkili ve doğru biçimde yapılabilmesi için bazı ilkelere göre yapılması gerekmektedir. Bu ilkelerin başında güven yer almaktadır. Güven duygusu yüksek olan bir çalışma grubunda bilgi paylaşımı oranı da yükselmektedir. Çünkü işletmedeki bireyler kendilerinde var olan bilgiyi diğer bireylerle paylaştıkları zaman, bilgiye sahip olan kişi sayısı artacağı için işletmedeki değerlerinin azalacağını düşünmektedir. Bu nedenle bireylere bilgi paylaşımı yaptığı zaman değer kaybetmeyeceğine dair güven işletme yöneticileri tarafından verilmelidir (Celep ve Çetin, 2003).

İşletmede güvenden sonraki temel ilkelerden bir diğeri de iletişimdir. İletişim bilginin paylaşılmasındaki en önemli yoldur. İletişimsiz bilgi paylaşımı mümkün değildir. İletişim bireyler arasında sözlü veya yazılı olarak, çeşitli ilanlar, duyurular aracılığıyla, yöneticilerden çalışanlara iletilen raporlar, grupların toplantı düzenlemeleri gibi yöntemlerle sağlanmaktadır.

Bu güven ve iletişim ortamının sağlanması ile bireylerin özgüvenleri ve öğrenme seviyeleri yükselir (Barutçugil, 2000). Ayrıca bilgi paylaşımının yapılması için bireyler maddi ve manevi olarak desteklenmeli ve cesaretlendirilmelidir.

2.3.3. Bilgi Paylaşımı Üzerinde Rol Oynayan Faktörler

Bilgi paylaşımına etki eden bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve bilgiyi ilgilendiren faktörlerdir.

2.3.3.1. Bilgi ile İlgili Faktörler

Bilgiyi ilgilendiren faktörler bilginin açık ve kapalı bilgi olmasıdır. Kapalı bilgi ve açık bilginin farkları bilgi paylaşımında da farklılık teşkil eder. Örneğin açık bilginin paylaşımı kapalı bilgiye göre daha basittir (İpe, 2003).

Bilginin yıllar içinde değeri artmaktadır. Bireyler bu değeri anladığı için bilgiyi paylaşma konusunda özgür iradelerini kullanmaktadır. Bu nedenle bireyler kendi değerinin de kaybolacağını düşünüyorsa bilgi paylaşımı konusunda ketum davranmaktadır (İpe, 2003).

2.3.3.2. Örgütle İlgili Faktörler

Bilgi paylaşımında örgütü ilgilendiren faktörler o örgütün kültürel bilgisi ile alakalıdır. Örgüt bilgi paylaşımında belirli bir kültürel birikime sahip olarak diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Bilgi paylaşımını iyi veya kötü yönde etkileyen bu örgüt kültürü, işletmenin yapısı, işletmedeki iletişim yöntemleri, çalışanlar ve yöneticilerin ilişkileri, ilişkinin durumu gibi faktörlerdir (Kulaklıoğlu, 2006).

Örgütle ilgili olan bir diğer faktör ise güvendir. Daha önce de bahsedildiği gibi güven hem işletmedeki bireyler arasında hem de yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlanmalıdır.

Örgütle ilgili olan son faktör ise ödüllendirme mekanizmasıdır. Ödüllendirme sistemleri çalışanların bilgi paylaşımı konusunda teşvik edilmesini sağlar.

2.3.3.3. Bireyle İlgili Faktörler

Bilgi paylaşımında en önemli faktörlerin başında gelen bireysel faktörler, çalışanların benimseme ve motive olma yeteneğidir. Çalışanların kişisel özellikleri de bilgi paylaşımı sürecinde önemlidir.

Bireysel olarak motive olma yeteneği içten ve dıştan gelen faktörlerdir. İçten olan faktörler, bilginin karşılıklı paylaşılması gereken bir kavram olduğunu ve bilgiyi bir güç olarak nitelendirir. Dıştan olan faktörler bilginin aktarıldığı bireyle olan iletişim ve ödül mekanizmalarıdır.

Benimseme yeteneği ise örgütlerin bilginin kıymetini bilerek, örgütün faaliyetlerinde kullanmak üzere özümşenmesidir (Akgün, 2009).

2.3.4. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller

Örgütlerde bilgi paylaşımı dönem dönem aksamalara uğramaktadır. Bilgi paylaşımını bazı unsurlar engel olmaktadır. Bunlar bireylerden kaynaklı, örgütlerden kaynaklı ve teknoloji kaynaklı engeller olarak üçe ayrılmıştır.

2.3.4.1. Bireylerden Kaynaklı Engeller

Bireylerin bilgi paylaşımında kişisel özellikleri ve kullandıkları iletişim yöntemleri önem kazanmaktadır. Bireysel olarak bilgi paylaşımında engeller sosyal farklılıklar, iletişim kopukluğu, bireylerin saygınlıklarını kaybetme korkusu, imkanları yetersizliğinden kaynaklı sosyalleşememe gibi faktörler olarak sıralanabilir (Riege, 2005).

Riege 2005 yılında bireylerden kaynaklı engelleri şu şekilde sıralamıştır;

- Kısıtlı vakitten kaynaklı bilgi paylaşımı yapılamaması,
- Çalışma ortamının güvenli olmadığı düşünülmesi,
- Bilgi paylaşımının önemini farkında olmamak,
- İletişimin yetersizliği,
- Tecrübe farkı,
- Bilgi paylaşımında bulunan bireylerden kaynaklı uyumsuzluk,
- Bilgiyi doğru aktaramamak,
- Yaş ve cinsiyet farkı,
- Eğitim ve sosyokültürel farklılıklar.

2.3.4.2. Örgütlerden Kaynaklı Engeller

Örgütlerden kaynaklı engeller, bilgi paylaşımının bulunulan ortam, kaynak eksikliği ve benzeri gibi örgütün temin etmesi gereken imkanlardan kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır.

- Örgütün bilgi paylaşımı için belirli bir planı ve programının olmaması,
- Liderin bilgi paylaşımı konusunda çaba göstermemesi,
- Bilgi paylaşımının özendirilmemesi,
- Bilgi paylaşımı için fiziki koşulların yetersiz olması,
- Bireyler arasında ortak çalışmanın olmaması,
- İletişimin yetersiz olması,
- Ödül mekanizmasının düzenli olmaması,
- Kaliteli iş kaynağının olmaması.

2.3.4.3. Teknolojiden Kaynaklı Engeller

- Teknolojik alt yapının çalışanların kullanabilmesi için uygun olmaması,
- Bilgi paylaşımına teknolojinin olanak tanımaması,
- İşletmedeki bireylerin teknoloji bilgiye sahip olmaması,
- İşletmenin güncel teknolojiyi takip edememesi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK VE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilgi paylaşımı etik bir davranış olarak görülmektedir. Liderler de astlarının bilgiyi paylaşmaktan yana olmasını tercih etmektedir. Bilginin bireyler tarafında gizlenmesi birey için avantajlı bir durum olarak görülse de, örgüt için faydalı sağlayan bir durum değildir. Bu nedenle bireylerin sahip olduğu bilgiyi aktarmaması etik davranışları bozan bir durum olarak kabul edilir (Bavik, 2018). Çünkü bir işletmenin çıkarı için önemli olan bir bilginin bireyler tarafından paylaşılmaması, işletme açısından kötü sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu nedenle bilgiye sahip olan bireylerin etik bir yükümlülüğü vardır. Aynı zamanda bireylerin bilgi paylaşımını sağlayan unsurların başında işletmedeki yönetim tarzı da etik olarak değerlendirilmelidir. Liderin etik olarak gösterdiği davranışların, bireylerin bilgi paylaşımı üzerinde ciddi bir etkisi bulunmaktadır.

Liderlerin işletmelerde bireylere karşı olan davranışları çalışanları pek çok konuda tesir altına almaktadır. Liderin pozitif yöndeki davranışları, astlarıyla olan ilişkisini olumlu yönde etkilemekte ve onlarında kararlarda katkısının olmasını sağlar. Çalışanların liderlerini etik yönden örnek alması gözlenir. Bu noktada etik liderlik modelini benimseyen liderlerin bilgi paylaşımı konusunda destekleyici davranışlar sergilediği görülmektedir. (Lin ve Lee, 2004). Etik liderler, bireylerin bilgi paylaşımı konusunda ihtiyacı olan motivasyonu ve imkanları sağlarlar. Bu imkanları bireylerin iletişimini artırma, ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi, fiziki koşulların bilgi paylaşımına uygun olarak oluşturulması şeklinde temin ederler. Aynı zamanda etik liderlik anlayışını benimsemiş olan yöneticiler çalışanlarla arasındaki güven ilişkisini korur, onlara dostane yaklaşımlar sergiler ve her bir birey arasındaki adaleti

sağlayacak şekilde eşit mesafede durur. Etik liderin bu ahlaki duruşu, astlarını bilgi paylaşımı konusunda teşvik eder (Bavik vd., 2018).

Etik lider, ahlaki davranışları benimseyen bir birey olduğu için astlarının ahlaki olmayan davranışlarını olumlu yönde değiştirme gücüne sahiptir. 2011 yapılan bir araştırmada Zhu vd. etik liderin astlarının ahlaki özelliklerini ve görüşlerini değiştirebileceğini söylemiştir. Çünkü etik liderler tavır ve davranışları ile çalışanlara örnek olmaktadır (Schaubroeck vd., 2012). Etik lider bu değişimi geliştirdiği ödüllendirme sistemleri ile sağlarsa, çalışanlar bilgi paylaşımı yapmalarının onlara olumlu kazanımlar getirdiğini görür ve bilgi paylaşımı konusunda etik davranışları teşvik edilmiş olur.

Bilgi paylaşımının etik boyutu incelendiğinde, liderin etik liderlik gereği adaletli davranışlar sergilemesi bireyleri bilgi paylaşımı konusunda iyi yönde etkilemektedir. Çünkü bireyler liderlerinin ve içinde buldukları örgütün adaletine inandıkları zaman güven duygusu artmakta ve bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2005). Güven duygusu ile birlikte liderlerin her bir çalışana eşit davranması bilgi paylaşımı konusunda olumlu katkı sağlamaktadır. Bunlara ek olarak bireylerin işletmelerdeki kararlar alınırken ortak olmaları onların kendi önemlerini fark etmelerini ve bilgi paylaşımında iyi yönde etkilenmelerini sağlar. Bütün bu etik davranışların sergilendiği ortamda bireylerin işe olan bağlılığı ve aralarındaki iletişimin, güvenin güçlendiği, fikir birliğinin sağlandığı gözlenmektedir. Tüm bu davranışlar ancak ve ancak liderin etik, açık ve net, yararlı işler yapan bir birey olmasıyla özendirilir (Piccolo, 2010).

Tüm bu davranışların aksi durumda, bireylerin bilgi paylaşımı aksar ve bu durum kurumlara direkt veya dolaylı zararlar verir. Bu nedenle liderlerin yönetimde ortak bir bakış açısı ve program belirleyip bireylerin etik bilgi paylaşımı konusunda olumlu davranışlar sergilemesini sağlamaları ve onlara örnek olmaları gerekmektedir.

Etik liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki Bandura'nın 1997 yılında ortaya attığı Sosyal Öğrenme Teorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre bireylerin örnek alacağı kişiler olduğunda ona benzemeye çalışacakları fikri kabul edilmiştir (Bandura, 1969). Bu örnek alınacak kişiler ekibin lideri ve ekipteki diğer

çalışanlardır. Etik liderlik davranışını benimseyen liderler hem davranışları ile örnek olurken hem de etik davranışlar göstermeyen bireyler için cezalandırma mekanizmalarını kullanmaktadır. Ceza mekanizmasının aksine etik davranışlar sergileyen bireylerin ödüllendirilmesi de diğer çalışanlar için etik davranışlar göstermediğinde nelerle karşılaşacağına örnek teşkil etmektedir. Etik davranışların ödüllendirildiği bir ortamda etik davranış sergilemediğinde cezalandıracağını bilen bir çalışan, bir müddet sonra davranışları etik açıdan olumlu yönde değiştirecektir (Mayer vd., 2009).

Etik liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki Sosyal Mübadele Teorisi ile de açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teori karşılıklılık kuralına dayanmaktadır. Bu kural olumlu davranış sergileyen bir bireye karşı, olumlu davranış sergilediği kişinin bu güzel maksadına karşılık olumlu davranışlar sergilemesidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal Mübadelesi Teorisinin temelini güven ve adillik oluşturur. Bu nedenle güven ve adalet duygularını liderleri tarafından sergilenen davranışlarla hisseden çalışanlar, aynı şekilde işletmenin faydasına olacak davranışlar gösterirler (Brown ve Trevino, 2006).

Çalışmamızı da içeren sağlık kurumları, doktorundan yönetim kadrosuna kadar birçok meslek dalını bulunduran merkezlerdir. Bu merkezlerde sağlık hizmetinin en iyi şekilde devam ettirilebilmesi için çalışanların astları ve üstleriyle olan iletişiminin maksimum düzeyde olması beklenmektedir. Tüm çalışanların güven, adalet, eşitlik, erdem, ahlak duygularını hissettiği bir ortamda çalışmak mesleki hakkıdır. Özellikle yönetici kadrosunun tüm çalışanlara eşit mesafede adil, hakkaniyetli ve güven veren davranışlar sergilemesi çalışanlar hem azmini hem de başarısını artıracaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Etik liderlik uluslararası kuralları kabul ederek kurumların hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaç edinir. Bu konuda en zor ve mühim iş liderlerin üzerine düşmektedir. Ahlaki özellikleri ön plana çıkan bireylerin rol model olarak liderlik görevini yerine getirmeleri gerekmektedir. Liderler öncelikli olarak yönettiği çalışanlara etik davranışlar sergilemeli ve bilgi paylaşımı konusunda etik davranmaya teşvik etmelidir. Bu sebeptendir ki bu çalışmada etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı etik liderliğin, bilgi paylaşımındaki davranışları etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Liderlerin sahip olduğu görüş, etik değerlerini kurumların örgütsel yapısını ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Liderlerin bilgi paylaşımı üzerinde gösterdiği eşitlik, dürüstlük, adalet, tarafsızlık, şeffaflık gibi davranışlar önemli ölçüde katkı sağlar ve rol model olmasını sağlar. Bu çalışmada, etik liderlik modelinin bilgi paylaşımına etkisi ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Araştırmanın kapsamını Nevşehir ilinde bulunan Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'ndeki çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada gerek fiziki gerekse zaman dilimi ve maliyet olarak çeşitli kısıtlar mevcuttur. Araştırmadaki kısıtlar şu şekildedir;

- Araştırma sadece Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezindeki alışan personel üzerinde yapılan bir çalışmadır.
- Araştırmada anket uygulaması 15.03.2023 ve 01.06.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen personeller çalışmaya dahil değildir.
- Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi başhekimisi, idari ve mali işler müdürü ve sorumlu hemşire ve hekimler anketler ile değerlendirileceği için araştırmaya dahil edilmemiştir. Dahil edilmeyen katılımcı sayısı 5 tir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmada kullanılan örneklem, ölçekler, model ve hipotezler ile veri analiz yöntemlerine yer verilmektedir. Araştırma evrenine 160 anket dağıtılarak 130 ankete geri dönüş alınmıştır.

4.4.1. Örneklem

Araştırmada rneklem seçimine gidilmeyip tüm evren rneklemeye dahil edilmiştir. Araştırmanın rneklemine Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde alışan bireyler oluşturmaktadır (n=126). Araştırma evrenine 160 anket dağıtılarak 130 ankete geri dönüş alınmıştır. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %78,75 olarak hesaplanmaktadır. Elde edilen 130 ankette 126 anketin araştırma için kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

4.4.2. Ölçekler

Bu araştırmada etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelenmiştir. Gerekli bilgileri elde etmek için veri toplama aracı olarak anket formu düzenlemiştir. Bu anket formu  bölümden oluşmaktadır.

Uygulanan anketin ilk bölümünde Brown vd. 2005 yılında geliştirdiği ve 10 cümleden oluşan “Etik Liderlik” leği yer almaktadır. Tuna ve vd. 2012 yılında etik liderlik leğinin Cronbach Alpha değerinin 0,98 olduğu saptamıştır. Bu lek kesinlikle katılmıyorum ’dan başlayan kesinlikle katılıyorum ’a kadar devam eden

5'li likert ölçeğine sahiptir. "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların iş arkadaşlarını değerlendirmesine olanak sağlayan ve toplam 13 sorudan meydana gelen "Bilgi Paylaşımı" ölçeği yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha değerinin 0,96 olduğu tespit edilmiştir (Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004). Benzer şekilde bu ölçek de kesinlikle katılmıyorum 'dan başlayan kesinlikle katılıyorum 'a kadar devam eden 5'li likert ölçeğine sahiptir. "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum".

Uygulanan anketin son bölümünde ise araştırmanın yapıldığı personelin demografik özelliklerini dair bazı ifadeler yer verilmiştir.

4.4.3. Model ve Hipotezler

Literatür taraması yapıldığında etik liderliğin örgütler içinde bireylerin sosyal ortamlardaki tavırlarını, mesleki motivasyonu ve işten aldıkları hazzı artırdığı, işletmelerdeki sadakati ve işletmedeki bağlı ve güçlü ortamı daha da birleştirdiği gözlenmiştir. Etik kurallar ve değerleri rehber edinen, etik liderliği örgütlerde uygulayan yöneticilerle daha da olumlu sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Etik liderlik ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu öngörülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalar ışığında;

Hipotez 1: Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların yaşları ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanların eğitimleri ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Çalışanların medeni durumlar ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Çalışanların cinsiyetleri ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4.4. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmanın veri analizinde Cronbach Alpha güvenirlik değerleri kullanılmış, daha sonra değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin yönünü tespit etmek amacı ile korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ki etkileşimi tespit etmek amacı ile regresyon analizinden, katılımcıların etik liderlik ve bilgi paylaşımı düzeylerini tespit etmek amacı ile tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Benzer şekilde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler SPSS for İOS 29.0 paket programında analiz edilmiştir.

4.5. Bulgular

4.5.1. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırma kapsamında Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan 126 katılımcı ilgili demografik bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	n	Yüzde (%)
Kadın	68	54
Erkek	58	46
Toplam	126	100

Araştırmada katılımcıların cinsiyet değişkenleri incelendiğinde yüzde (%) 46 'sının (58 kişi) erkek, yüzde (%) 68'inin (68 kişi) kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

Medeni Durum	n	Yüzde (%)
Evli	83	65.9
Bekar	43	34.1
Toplam	126	100

Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde yüzde (%) 65.9'unun (83 kişi) evli olduğu ve yüzde (%) 34.1'inin (43 kişi) bekar olduğu yukarıda yer alan tabloda görülmektedir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	n	Yüzde (%)
20-29	40	31,7
30-40	64	50,8
41-49	20	16
50-59	1	0,8
60 yaş ve üstü	1	0,8
Toplam	126	100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların yaş değişkenleri incelendiğinde 20-29 yaş aralığında yer alan çalışanların araştırma örnekleminde %31,7 (40 kişi), 30-40 yaş aralığında yer alan çalışanların araştırma örnekleminde %50,8 (64 kişi), 41-49 yaş aralığında yer alan çalışanların araştırma örnekleminde %16 (20 kişi), 50-59 yaş aralığında yer alan çalışanların araştırma örnekleminde %0,8 (1 kişi) ve 60 yaş daha fazlası olan çalışanların araştırma örnekleminde %0,8 (1 kişi) paylara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları

Eğitim Durumu	n	Yüzde (%)
İlköğretim	4	3,2
Ortaokul	2	1,6
Lise	30	23,8
Üniversite ve üzeri	90	71,4
Toplam	126	100

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumları incelendiğinde yüzde (%)3.2'sinin (4 kişi) ilköğretim, yüzde (%)1.6'sının (2 kişi) ortaokul yüzde (%) 23.8'inin (30 kişi) lise, yüzde (%) 71.4'ünün (90 kişi) üniversite ve üzeri mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Mesleki Dağılımları

	n	Yüzde (%)
Diş Hekimi	35	27,8
Hemşire-Ebe/Tekniker	22	17,5
Sağlık Memuru	10	7,9
Diğer	59	46,8
Toplam	126	100

Çalışanların yüzde (%) 27,8'inin (35 kişi) diş hekimi, yüzde (%) 17,5'inin (22 kişi) hemşire-ebe/tekniker, yüzde (%) 7,9'unun (10 kişi) sağlık memuru ve yüzde (%) 46,8'inin (59 kişi) ise diğer (temizlik personeli, teknisyen, hizmetli vb.) konumda oldukları görülmektedir.

4.5.2. Etik Liderlik İle İlgili Frekans Dağılımları

Tablo 4.6. Etik Liderlikle İlgili İfadeler

Etik Liderlik ile İlgili İfadeler	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Ort.	Std.
1. Yöneticim kişisel yaşamını etik davranışlar üzerine kurar.	41.3	11.1	19.8	20.6	7.1	2.40	1.38
2. Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda elde edilme şekliyle de tanımlar.	31.7	17.5	21.4	19.0	10.3	2.58	1.37
3. Yöneticim çalışanların söylediklerini dinler.	35.7	19.8	10.3	23.8	10.3	2.52	1.44
4. Yöneticim etik standartları çiğneyen çalışanları disipline eder.	31.0	14.3	11.1	28.6	15.1	2.82	1.50
5. Yöneticim adil ve dengeli kararlar alır.	34.1	15.9	20.6	17.5	11.9	2.89	1.41
6. Yöneticim güvenilirdir.	40.5	6.3	16.7	27.0	9.5	2.58	1.47
7. Yöneticim çalışanlar ile iş etiği ve değerleri tartışır.	33.3	19.8	12.7	23.8	10.3	2.57	1.42
8. Yöneticim etik açıdan işlerin nasıl doğru şekilde yapılacağı konusunda örnek teşkil eder.	33.3	17.5	15.9	25.4	7.9	2.57	1.38
9. Yöneticim, çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurur.	36.5	18.3	14.3	22.2	8.7	2.48	1.40
10. Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	38.9	19.0	15.9	15.9	10.3	2.39	1.40

Yukarıda yer alan ve araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğinin frekans analizi incelendiğinde ölçekte yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevapların ortalamalarının 2.39 ile 2.89 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bir başka deyişle katılımcıların ölçekte yer alan sorulara vermiş oldukları cevapların önemli bir kısmını (%) Likert ölçeğinde yer alan 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 2 (katılmıyorum) seçeneklerinin oluşturduğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların liderleri için etik değerler göz önünde bulundurmayan, çalışanlar ile etik değerler üzerine tartışmayan ve onlar için etik liderlik konusunda rol model olduğu düşünülmemektedir.

4.5.3. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Frekans Dağılımları

Tablo 4.7. Bilgi Paylaşımı ile İlgili İfadeler

Bilgi paylaşımı ile ilgili ifadeler	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Ort.	Std.
1. Bu işyerinde çalışanlar, rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	31.0	31.0	23.8	11.9	2.4	2.24	1.09
2. Çalışanlar, kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır	20.6	36.5	27.8	11.9	3.2	2.40	1.04
3. Çalışanlar, diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.	15.1	34.1	29.4	18.3	3.2	2.60	1.05
4. Çalışanlar, bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	20.6	22.2	20.6	28.6	7.9	2.80	1.27
5. Çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.	15.9	16.7	19.0	37.3	11.1	3.11	4.79
6. Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.	18.3	19.0	18.3	31.0	13.5	3.02	1.33
7. Çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	15.9	15.9	15.1	38.9	14.3	3.20	1.31
8. Çalışanlar, diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	14.3	25.4	17.5	34.1	8.7	2.97	1.23
9. Çalışanlar, birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	23.0	23.8	21.4	23.0	8.7	2.70	1.29
10. Çalışanlar birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	14.3	28.6	28.6	20.6	7.9	2.79	1.16
11. Çalışanlar kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	10.3	28.6	15.9	33.3	11.9	3.07	1.23
12. Çalışanlar diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.	21.4	27.0	24.6	22.2	4.8	2.62	1.18
13. Çalışanlar geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	18.3	16.7	25.4	31.7	7.9	2.75	1.24

Yukarıda yer alan ve araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğinin frekans analizi sonuçları incelendiğinde ölçekte yer alan sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları 2.24 ile 3.70 değerleri arasında yer almaktadır.

4.6. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmamızda yer alan verilerin güvenilirliğini test etmek için değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri tespit edilmiştir. Nunnaly (1967) ve Peterson (1994) sosyal bilimlerde güvenilir katsayısını ifade eden Cronbach Alpha değerinin minimum 0.70 olması gerektiğini savunmuştur. Cronbach Alpha değerinin 0.70'den daha küçük olması halinde araştırmadaki verilerin güvenilir olmadığı düşünülmektedir. Yapılan analizler sonucunda araştırma kapsamında incelenen etik liderlik değişkenine ait Cronbach Alpha değerinin 0.975, bilgi paylaşımı değişkenine ait Cronbach Alpha değerinin 0.835 olduğu tespit edilmiştir. Tüm değişkenlerin ve bu değişkenlere ait verilerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.8. Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri
Etik Liderlik Ölçeği	0.975
Bilgi Paylaşımı Ölçeği	0.835

4.7. Normallik Analizi Bulguları

Normallik testleri sayısal verilerin analiz edilmesini sağlayan kademelerden biridir. Verilerin normal dağılım göstermesi veya normal dağılım göstermemesi yapılacak diğer analizleri etkilemektedir. Araştırmada yer alan etik liderlik ve bilgi paylaşımı değişkenleriyle ilgili bulunan veriler basıklık ve çarpıklık değerleri ile incelenmiştir. Sonuçları aşağıdaki Tablo 4.9 da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Değişkenlere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Etik Liderlik	.210	-1.275
Bilgi paylaşımı	.239	.748

Mayers'e göre (2013) 50'den küçük örneklerde $\pm 1,96$, 51 ve 100 aralığında yer alan örneklerde $\pm 2,58$ ve 100'den büyük örneklerde ise $\pm 3,29$ eşiklerinin verilerin normal dağılım gösterip/göstermediğini belirlemek için kullanılabilir. Araştırmamızın örneklemini 100 kişiden fazla olup, yukarıdaki tabloda çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelendiğinde bütün değerlerin $\pm 3,29$ aralığında olduğu görülmüştür. Buna göre araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterdikleri söylenebilmektedir.

4.8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada yer alan etik liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi kullanılarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Etik Liderlik Kaiser Mayer-Olkin Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü	,958	
Yaklaşık Ki-Kara (X^2)	1589.586	
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	45
	P	,001

Tablo 4.10 da yer aldığı üzere araştırma örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde Kaiser Meyer Olkin

(KMO) katsayısı 0.958 olarak hesaplanmıştır. Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0.60'dan büyük olması lazımdır ve bu değer ne kadar büyük ise veri seti faktör analizi için o derece uygundur. Elde edilen bu değer $KMO=0.958>0.60$ olmasından dolayı faktör analizi gerçekleştirmek için yeterli ve güvenilir bir değerdir (Kalaycı,2010). Barlett testi sonucunda ise ($p=0.001<0.01$) olarak tespit edilmiş ve değişkenler arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir. Etik liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 1 faktör olduğu tespit edilmiş, elde edilen bu faktörün varyansın 81.831'ine toplandığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4.11. Etik Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktör Yüğü
1	8.183
2	.355
3	.298
4	.274
5	.215
6	.189
7	.158
8	.123
9	.114
10	.091

Araştırmada kullanılan bilgi paylaşımı ölçeğinin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.12.Bilgi Paylaşımı Kaiser Mayer-Olkin Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		,897
	Yaklaşık Ki-Kara (X^2)	1279.650
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	78
	P	,001

Tablo 4.12 de yer aldığı üzere araştırma örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0.897 olarak hesaplanmıştır. Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0.60'dan büyük olması lazımdır ve bu değer ne kadar büyük ise veri seti faktör analizi için o derece uygundur. Elde edilen bu değer $KMO=0.897>0.60$ olmasından dolayı faktör analizi gerçekleştirmek için yeterli ve güvenilir bir değerdir (Kalaycı,2010). Barlett testi sonucunda ise ($p=0.001<0.01$) olarak tespit edilmiş ve değişkenler arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir. Etik liderlik ölçeği için yapılan

faktör analizi sonucunda 1 faktör olduğu tespit edilmiş, elde edilen bu faktörün varyansın 57.621'ine toplandığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4.13. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktör Yüğü
1	7.491
2	1.396
3	1.077
4	.623
5	.414
6	.395
7	.362
8	.316
9	.257
10	.206
11	.190
12	.172
13	.101

4.9. Korelasyon Analizi Bulguları

Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan personelin etik liderlik ve bilgi paylaşımı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 4.14 de yer almaktadır.

Tablo 4.14. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Ort.	Std.	1	2	3	4	5	6
1.Yaş	33.0	6.97						
2.Cinsiyet	1.00	.500	.018					
3.Medeni Durum	1.00	.476	-.426**	-.027				
4.Eğitim Durumu	5.00	.676	-.342**	.075	-.007			
5.Meslek	3.00	1.303	.354**	.027	-.164	-.499**		
6.Etik Liderlik	2.32	12.84	.044	-.148	.018	-.012	-.287**	
7.Bilgi Paylaşımı	2.92	13.28	-.022	-.040	.023	.033	-.265**	.732**

n=126; * p<0.05; ** p<0.01

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde bilgi paylaşımı ile etik liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu ($r = 0,732$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Çalışanların mesleği ile yaşları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0.354$ $p<0.01$), çalışanları mesleği ile cinsiyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan ($r=0.027$, $p<0.01$), çalışanların mesleği ile medeni durumları arasında negatif yönlü ve anlamlı olmayan ($r=-0.164$ $p<0.01$), çalışanların mesleği ve eğitim durumu arasında negatif yönlü ve anlamlı ($r=-0.499$ $p<0.01$) bir ilişki belirlenmiştir.

Çalışanları eğitim durumu ve yaşı arasında negatif yönlü ve anlamlı ($r=-0.342$ $p<0.01$), çalışanları eğitim durumu ve cinsiyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan ($r=0.075$ $p<0.01$), çalışanların eğitim durumu ve medeni durum arasında negatif yönlü ve anlamlı olmayan ($r=-0.007$ $p<0.01$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışanları medeni durumu ve yaşı arasında negatif yönlü ve anlamlı ($r=-0.426$ $p<0.01$), çalışanların medeni durumu ve cinsiyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı olmayan ($r=-0.027$ $p<0.01$) bir ilişki bulunmuştur.

Çalışanları cinsiyetleri ile yaşları arasında pozitif yönlü ve anlamlı olmayan ($r=0.018$ $p<0.01$) şeklinde bir ilişki tespit edilmiştir.

4.10. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin ortalamalarından yola çıkan, bağımlı değişkenin ortalamasını tahmin eden bir denklemdir. Bu araştırmada kullanılan hipotez 1 ve hipotez 2 için bir bağımlı bir bağımsız değişken olduğu için bu hipotezler için basit regresyon analizi yapılması uygundur. Regresyon analizinde “VIF” değerinin 10.0’ dan büyük, “Tolerance” değerinin ise 0.10’ dan küçük olduğu durumlarda ilgili veri setinde çoklu bağıntı probleminin olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 4.15. Regresyon Analiz Bulguları Sonuçları

Değişkenler	Katsayıların Anlamlılığı			Modelin Anlamlılığı			Tolerance	VIF	
	Bağımsız	Bağımlı		F	p	R ²			
Bilgi Paylaşımı	Etik liderlik	.732	9.708	.001	142.817	.000	0.532	1,000	1,000

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde etik liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0.732$, $p<0.01$; $R^2 = 0.535$, $p<0.01$; $F =142.817$, $p<0.01$). Tabloda yer alan “Tolerance” ve “VIF” değerleri incelendiğinde çoklu bağıntı probleminin olmadığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle etik liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu ifade eden **H1**(hipotez 1) kabul edilmiştir.

H2 (hipotez 2) çalışanların yaşları ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ($p>0.05$) anlamlı olmayan bir ilişki vardır.H2 (hipotez2) reddedilmiştir.

H3 (hipotez 3) çalışanların eğitimleri ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ($p>0.05$) anlamlı olmayan bir ilişki vardır.H3(hipotez3) reddedilmiştir.

H4 (hipotez 4) çalışanların medeni durumları ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ($p>0.05$) anlamlı olmayan bir ilişki vardır.H4(hipotez4) reddedilmiştir.

H5(hipotez 5) çalışanların cinsiyetleri ile bilgi paylaşımı düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ($p>0.05$) anlamlı olmayan bir ilişki vardır ve reddedilmiştir.

4.11. Sonuç ve Değerlendirme

Literatür taramaları incelendiğinde yönetim alanında son zamanlarda keskin değişimlerin yaşandığı gözlenmektedir. Eldeki imkanları, çalışan ve bilgi kaynağını etkili ver verimli kullanabilmek için donanımlı yöneticiler ön plan çıkmıştır. Bu konuda etik liderlik, modern bir yaklaşım olması nedeniyle kendini göstermektedir. Etik liderlik dünya üzerinde genel geçer olan ahlaki kuralları iş yaşamında ve sosyal hayatta kullanan bireyler ile etkili hale gelmiştir. Etik lider dürüstlük, güven, eşitlik, adalet gibi kavramlara önem veren, astlarına bu konuda örnek olan, bu etik kuralların uygulanmasında ödül ve ceza sistemlerini devreye sokan yöneticilerdir. Yapılan literatür çalışmalarında etik liderliğin birçok konu üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Bunlardan biri de bilgi paylaşımıdır.

Sürekli hareketli olan ve globalleşen ekonomi ile birlikte bilgi paylaşımı önemli bir güç faktörü olarak yerini almıştır. Bilgi hem bireyler hem işletmeler için güçtür. İşletmelerde paylaşılan bilgi işletmenin çıkarlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yani örgütlerin başarısı, kar elde edebilmesi, rekabet gücünü artırabilmesinin yolu mevcut bilgiyi paylaşma ve kullanmasından geçmektedir. Bu nedenle en küçük birimden yani çalışan her bir bireyden başlanarak bilginin işlenmesi sağlanmalıdır.

Çalışanların bilgi sahibi olma ve bilgiyi paylaşma konusunda desteklenmesi gerekmektedir.

Bilgi paylaşıldıkça çoğalan ve paylaşım ile birlikte yeni bilgilerin ortaya çıktığı bir kavramdır. Çünkü paylaşılmayan bilgi kullanılmayan bilgidir ve kullanılmayan bilginin hiçbir önemi bulunmamaktadır. Bilgi paylaşımı ile bir işletmede çalışan bireyler arasında iletişim ve güven artar. Bu durum güç ve iş birliğinin oluşmasını sağlayarak gelişimi artırır.

Bilgi paylaşımının kurum içinde paylaşılabilmesi ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesi için bazı faktörlerin sağlanması gerekir. Bu nedenle yöneticiler bilgi paylaşımını artırıcı yönde faaliyetler göstermelidir. Lider bilgi paylaşımı için yeni bakış açıları geliştirmeli, bilgi paylaşımını teşvik eden ödül mekanizmaları oluşturmalı, bireylerin kendisini bu konuda geliştirmesi için imkanlar sağlamalı ve tüm bunları uygulamaya almalıdır. Bu noktada etik liderlik bilgi paylaşımının artırılması konusunda etkili bir liderlik modeli olarak görülmektedir. Etik liderlik modelinin temel aldığı adillik, güvenilirlik, eşit davranma, dürüst olmak gibi kavramlar bireyler üzerinde pozitif etkiler bırakmakta ve netice olarak çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda daha pozitif davranışlar göstermektedir.

Yapılan tüm literatür çalışmalarına göre; etik liderliğe ait sonuçların bilgi paylaşımının temellerini oluşturduğu görülmüştür. Bu müşterek durumlar; iş tatmini, bireysel yeterlilik, lidere duyulan güven, çalışanların işletmeden aldığı destek, motivasyon, işletmeye olan bağlılık ve sadakattir. Bu faktörler ele alındığında literatürde yeterli bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin birtakım teoriler ile incelenmediği fark edilmiştir. Bu teorileri rol-model teorisi, karşılıklılık teorisi, sosyal öğrenme teorisi ve sosyal değişim teorisidir. Ayrıca kültürel ve sosyal farklar da ele alınmamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı etik liderlik davranışının çalışanlar üzerinde bilgi paylaşımına hangi yönde etki ettiğini belirlemektir. Çalışmanın katılımcıları Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan personellerden oluşmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda etik liderlik ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın neticesinde etik

liderlik yaklaşımının bireyler için doğru olanı göstermek ve doğruyu yapmaya teşvik etmek amaçlı olduğu gözlenmiştir. Bireylerin etik liderlik ölçeğinde liderlerini, bilgi paylaşımı ölçeğinde çalışma arkadaşlarını değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırmanın anket çalışmaları kısmında yaşanan birtakım sıkıntılar nedeniyle Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi çalışanlarının ölçeklerde yer alan ifadelere, verilerin araştırmacılar dışındaki bireylerle paylaşılacağı düşüncesiyle objektif cevap vermediği düşünülmektedir. Ayrıca kurum yönetiminden çekinen bazı personeller ankete katılmak istemediklerini, işlerini kaybedeceklerini ya da bir disiplin soruşturması ile karşı karşıya kalma ihtimallerinin olduğunu düşündüklerini beyan etmişlerdir. Bu nedenle bazı birimlerdeki çalışanların işten uzaklaştırılacaklarını düşünmeleri nedeniyle bütün ifadelere olumlu yanıt verdikleri, olumsuz yanıt vermekten kaçındıkları öngörülmüştür. Bu nedenle katılımcıların objektifliklerini koruyamaması nedeniyle olumlu yanıtlar vermesinden dolayı sonuçların etkilendiği de düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdemir A (2008) *Vizyon Yönetimi* (Ekin Yayınevi, İstanbul).
- Akgün AE, Keskin H, Günsel A (2009) *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, 1. Baskı, (Eflatun Yayınevi, Ankara).
- Akın Gürdal S, (2013) Örgüt kültürü ve bilgi paylaşımına yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Aksoy S (2012) Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze/Kocaeli.
- Aktan CC (1999) *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlakla Doğru*, (Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları, Ankara).
- Akyol S (2015) Strateji, liderlik ve çalışan performansı. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Alavi M, Leidner DE (2001) Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1): 107-136.
- Altunoğlu AE, Doğan B (2014) Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi* 5 (1): 21-37.
- Arıkök M (2017) Etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: Ankara üretim sektöründe bir uygulama. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Aslan Ş (2013) *Geçmişten günümüze liderlik kuramları kitabı*, (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Arslantaş C, Dursun M (2008) Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(1): 111-128.
- Atak M (2011). Örgütsel bilginin yönetimi ve öğrenen organizasyon yazınındaki yeri. "İş Gücü" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 13(2): 155-176.

- Atılgan D (2009) Bilgi yönetimi kavramı ve gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği* 23 (1): 201-212.
- Aydın İ (2012) *Mesleki ve örgütsel etik*, (Pegem Akademi, Ankara).
- Aykanat Z (2014) Psikolojik sözleşmenin hlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama, Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ayverdi İ (2020) *Kubbealtı lugatı: asırlar boyu tarihi seyri içinde misalli Türkçe sözlük*, 4. Baskı, (Kubbealtı İktisadi İşletmesi, İstanbul).
- Bakan İ, Büyükbeşe T (2010) Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.
- Baltaş A (2005) *Ekip çalışması ve liderlik*, (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Bandura A (1969) Social learning theory of identificatory process. In D.A. Goslin (Ed.). *A handbook of socialization theory and research* (pp. 213-262). (Rand McNally, Chicago).
- Bandura A (1976) *Social learning theory*, (Prentice Hall, New Jersey).
- Bandura A (1977) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84(2): 191-215.
- Barutçugil İ (2000) *Bilgi yönetimi*, (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Barutçugil İ (2002) *Bilgi yönetimi*, (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Bass BM (1990) From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(3): 18-31.
- Baş M (2023) Sağlık çalışanlarının etik liderlik algısının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(1): 29-48.
- Bavik YL, Tang PM, Shao R, Lam LW (2018) Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2): 322-332.
- Besler S (2001) İşletmelerde stratejik liderlik süreci ve özel sektör işletmelerinde üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Bilgen A (2014) Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brown ME, Trevino LK, Harrison DA (2005) Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97: 117-134.
- Brown M, Trevino L (2006) Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown M (2007) Misconceptions of ethical leadership, how to avoid potential pitfalls. *Journal of Organizational Dynamics*, 36(2): 140–155.
- Cabrera EF, Cabrera A (2005) Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720-735.
- Can H, Akgün A, Kavuncubaşı S (1998) *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*, (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Can H, Azizoğlu Ö, Aydın E (2015) *Örgütsel davranış* (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Cemaloğlu N (2007) Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 73-112.
- Celep C (2004) Dönüşümsel liderlik, (Anı Yayınları, Ankara).
- Celep C, Çetin B (2003) *Bilgi yönetimi*, (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Cevizci A (2002) *Etiğe giriş*, (Engin Yayıncılık, İstanbul).
- Cevizci A (2008) *Etiğe giriş*, (Paradigma Yayınları, İstanbul).
- Cho T (2011) Knowledge management capabilities and organizational performance: an investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance. Doctoral Dissertation, University Of Illinois, Urbana Champaign.
- Covey SR (2011) *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. çev. O. Deniztekin ve F.N. Deniztekin, (Orijinal Çalışmanın Yayınları, İstanbul).
- Cropanzano R, Mitchell MS (2005) Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31: 874-900.

- Çapar B (2003) Bilgi yönetimi: nasıl bir insan gücü, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, ss. 421-432.
- Çay YT (2009) Liderlik ve duygusal zeka: uygulamalı bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Çınar İ (2004) Bilgi yönetiminde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri: malatya örneği, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz.
- Çiftçi Bal İ (2014) Bilgi paylaşımı ve inovasyon (yenilik) ilişkisinin incelenmesi: Eskişehir sanayi bölgesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bilecik.
- Dağdeviren M, Yüksel İ (2012) Bilgi yönetimi performansının belirlenmesine yönelik bir model önerisi, *8. Kobi 'ler ve Verimlilik Kongresi*, 27–28 Kasım, ss. 253- 261.
- Davenport T, Prusak L (2000) *İş dünyasında bilgi yönetimi*, çev. Günhan Günay, (Rota Yayıncılık, İstanbul).
- Davenport H, Prusak L (2001) *İş dünyasında bilgi yönetimi: kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler?* çev. Günhan Günay. (Rota Yayınları, İstanbul).
- Demirel Y, Seçkin Z, (2008) Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri. *Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(1): 189-202.
- Doğan S, Demiral Ö (2007) İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 282-303.
- Dorfman P, Howell J, Hibino S, Lee J, Tate U, Bautista A (1997) Leadership in western and asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly* 8(3): 233-274.
- Drucker PF (1993) *Concept of the corporation*. (Transaction Publishers, London).
- Drucker Peter F (1997) *Liderler dönüşümü harekete geçirirler*, (Rota Yayın, İstanbul).

- Durmuş M (2015) Kamu kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çalışan algısı yönüyle ncelenmesi: Kocaeli üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Düger YS (2021) Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: sistematik bir inceleme. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 2, 619-645.
- Ekici MK (2006) *Vizyoner liderlik*, (Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara).
- Erçetin Ş (1998) *Lider sarmalında vizyon* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Erçetin Ş (2000) *Lider sarmalında vizyon* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Erdem İ, Tevrüz S, Bozkurt T, (2012) *Davranışlarımızdan seçimler örgütsel yaklaşım*, 3. Baskı, (Nobel Yayınevi, Ankara).
- Erdoğan T (2015) Sağlık yöneticilerinde liderlik türleri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Eren E (1996) *Yönetim ve organizasyon*, 3. Basım, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Eren E (2009) *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Eren E (2012) *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 13. Baskı, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Erer B, Demirel E (2018) Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13): 647-656.
- Erkutlu HV (2014) *Liderlik kuramlar ve yeni bakış açıları*, (Efil Yayınları, Ankara).
- Erol S, Göktaş Kulualp H (2019) Etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 696-705.
- Filizöz B (2011) *Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar*. (Beta Basım, İstanbul).
- Fu-Chang D (1999) *Moral philosophy of confucius*. (National Taiwan University, Faculty Of Medicine, Tayvan).
- Freeman R, Stewart L (2007) *Developing ethical leadership*. (Business Roundtable Institute For Corporate Ethics).
- Fry L (2003) Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14: 693–727.

- Graham J (1995) Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 43-54.
- Greenleaf R (1977) *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness* (Paulist Press, Newyork).
- Gül H, Gökçe Ö (2008) Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(1): 377-389.
- Güney S (2006) Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü, *Celal Bayar İBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1): 135-148.
- Güney S (2012) *Liderlik*, (Nobel Yayınevi, İstanbul).
- Halis M, Çoban M, Şahin M, (1999) *Stratejik liderlik*, (Beta Basım Yayın, İstanbul).
- Hall R, Andriani P (2003) Managing knowledge associated with innovation. *Journal of Business Research*, 56(2), 145–152.
- House RJ, Javidan M (2004) Overview of globe. Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies, (Ed: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta), (Sage Publication Inc., Usa).
- Ipe M (2003) Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework, *Human Resource Development Review*, 2.
- Judeh M (2011) Ethical decision making and its relationship with organizational justice. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 215-220.
- Kalkan VD, Keskin H (2005) KOBİ'lerde bilgi yönetimi süreci ve araçları: literatür değerlendirmesi ve bir araştırma. *Bilig*, 35, 173-206.
- Karakoçak K (2007) Bilgi yönetimi ve verimliliğe etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi uygulaması. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kavi E, Koçak O (2011) *Çalışma yaşamında etik*, (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).
- Kaya Erten Z, Bayraktar E, Açmaz G (2017) Etik ve etik liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1-2): 62-68.
- Khuong MN (2015) The effect of ethical leadership and organizational justice on employee engagement - the mediating role of employee trust. *International Journal of Trade, Economics And Finance* 6(4): 235-240.

- Kılavuz R (2002) Yönetmel etik ve halkın yönetmel etik oluşumuna etkileri.
Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26(2), 255-266.
- Kim M, Thapa B (2018) Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2): 447-463.
- Koçel T (2001) *Kişilik ve liderlik*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Koçel T (2003) *İşletme yöneticiliği*, 9. Baskı, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul). Koçel T (2014) *İşletme yöneticiliği*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Koçel T (2020) *İşletme yöneticiliği*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Koçyiğit M, Karadağ E (2016) Etik teorilerine dayalı bir “etik eğilimler ölçeği” geliştirme çalışması. *İş Ahlakı Dergisi* 9(2): 283–307.
- Koza M (2008) *Bilgi yönetimi: bilgiyi doğru kullanmak*. (Kum Saati Yayınları, İstanbul).
- Kulaklıoğlu AS (2009) *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı i ilişkisi: b uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Kütahya.
- Kurt M (2005) İşletmelerde bilginin rolündeki değişim ve bilgi yönetimi. İçinde *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Editörler, Aktan CC ve Vural İY. (Çizgi Kitabevi, Konya).
- Liman A (2019) *Örgütsel performansın öncülleri olarak etik liderlik ve kariyerizm*, (Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze).
- Lin HF, Lee GG (2004) Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*, 42(1), 108-125.
- Mayer D, Kuenzi M, Greenbaum R, Bardes M, Salvador R (2009) How low does ethical leadership flow test of a trickle-down model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 108:1-13.
- Mayer D, Aquino K, Greenbaum R, Kuenzi M (2012) Who displays ethical leadership, and why does it matter? an examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management* 55 (1): 151-171.
- Nonaka I (1991) *The knowledge creating company*. Harvard Business Review, pp. 96-104, November-December.
- Nonaka I, Takeuchi H (1996) The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 4 (29), 592-601.

- Odabaş H (2005) Bilgi yönetimi sistemi. İçinde *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Editörler, Aktan CC ve Vural İY. (Çizgi Kitabevi, Konya).
- Orha R (2012) Türk iş adamlarının/yöneticilerinin etiğe yaklaşımları: bir uygulamanın analizi. *Opus* 3(2): 62- 94.
- Önen M, Yıldırım A (2014) Kamu yönetiminde etik denetimi: OECD ülkeleri örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 5(1): 103- 126.
- Özdemir L, Balkan O (2010) Entelektüel sermaye unsurlarının işletmelere sağladığı katkılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 115-121.
- Özgener Ş (2020) İş ahlakının temelleri: yönetsel bir yaklaşım. (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Piccolo RF, Greenbaum R, Hartog DND, Folger R (2010) The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Pieper A (1999) *Etiğe giriş*. çev. Atayman V, Sezer G. (Ayrıntı Yayınları, İstanbul).
- Sabuncuoğlu Z, Gümüş M (2008) *Örgütlerde iletişim*, (Arıkan Basım Yayınları, İstanbul).
- Sağsan M (2006) Bilgi yönetimi bakış açısından bilgi süreçleri ve bir model önerisi. Ünak'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, ss. 27-44.
- Sarıçiçek R, AYTEKİN M (2019) Etik teorileri çerçevesinde bağımsız denetim meslek etiği. *Iceess' 19*: 1181-1192.
- Seymen O, Bolat T (2007) Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modelinden yararlanan etiksel karar verme modellerinin karşılaştırmalı analizi. *Akdeniz İİBF Dergisi* 7(13): 24-61.
- Schaubroeck JM, Hannah ST, Avolio BJ, Kozlowski SW, Lord RG, Trevino LK, Dimotakis N, Peng AC (2012) Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1053-1078.
- Smith EA (2001) The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management* 5(4), 311-321.
- Songur C, Özer Ö, Say Şahn D (2017) Etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisi: bir kamu hastanesinde uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(4): 445-456.

- Stodgill RM (1974) Handbook of leadership: a survey of theory and research, (Free Press, USA).
- Şenel G, Aydoğan E (2019) Etik liderliğin duygusal emek üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(2): 286-309.
- Şimşek M, Çelik A (2018) *Yönetim ve organizasyon*, (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Tabak A, Polat M, Coşar S, Türköz T (2012) Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Isguc The Journal Of Industrial Relations and Human Resources* 14(4): 89-106.
- Taş Y (2011) İş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinin duygusal bağlılığa etkisi: Kocaeli üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21(1): 117-131.
- Tatlıoğlu K (2014) Üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik kuramı'na göre kişilik özellikleri alt boyutlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi* 7(17): 939-971.
- Thiroux JP, Krasemann KW (1980) *Ethics: Theory And Practice*. (Glencoe Publishing Company).
- Toor S, Ofori G (2009) Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal Of Business Ethics* 90(4): 533-547.
- Top S, Dilek S (2013) Sağlık hizmet sektöründe çalışanların kurumsal bilgi paylaşımı algılamasının ilişki analizi yoluyla değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 283- 304.
- Topçu N (2005) *Ahlak*, (Dergih Yayınevi, İstanbul).
- Turhan M (2007) Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tutar I (2010) Etik liderlik ve yöneticilerin etik sorumluluklarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.

- Trevino LK, Hartman LP, Brown M (2000) Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *Management Review*. 42(4). 128-142.
- Uçak NÖ (2010) Bilgi: çok yüzlü bir kavram. *Türk Kütüphaneciliği* 24(4): 705-722.
- Uğurlu C (2009) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Uzun H, Durna U (2008) İşletmelerde rekabet unsuru olarak bilgi yönetimi. Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1 (1): 33-40.
- Yeniçeri Ö, Demirel Y (2007) Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 221-234.
- Yeniçeri Ö, İnce M (2005) *Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik*, (IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul).
- Yıldırım A (2010) Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yılmaz E (2006) Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Walumbwa F, Schaubroeck J (2009) Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal Of Applied Psychology* 94(5): 1275-1286.
- Zaim H (2005) Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi, 1. Baskı, (İşaret Yayınları, İstanbul).
- Zel U (2001) Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyut olarak bir model kapsamında teorik olarak incelenmesi. *Amme Dergisi*, 34(2), 33-45.
- Zhu W, May D, Avolio B (2004): The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership And Organizational Studies*, 11(1):16-26.

EKLER



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

TOPLANTI SAYISI
12

KARAR SAYISI
2022.12.350.

TOPLANTI TARİHİ
30.11.2022

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe BUDAK'ın "Etik Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 27.10.2022 tarih ve 2100141275 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.

2022.12.350. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe BUDAK'ın "Etik Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 27.10.2022 tarih ve 2100141275 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Etik Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki**" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmacının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU	Ayşe BUDAK (Öğrenci)

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Sezer SORGUN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Zübeyde
KUMBIÇAK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Lütfi BUYRUK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Merter Rahmi
TELKENAROĞLU
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Mutluhan AKIN
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: FAF74D

Du belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:
<https://ubys.nevsehir.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: 2000 Evler Mah. Zübeyde Hanım Cad. 56300 / Nevşehir
Telefon No:
e-Posta:
Kep Adresi: nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr

Faks No:
İnternet Adresi:

Bilgi için:
Telefon No:

Leyla Karagedik
Sekreteryası





T.C.
NEVŞEHİR VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-26171210-929-209808742
Konu : Bilimsel Çalışma Hk.

22.02.2023

NEVŞEHİR AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Müdürlüğümüze bağlı Nevşehir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Diş Hekimi Ayşe BUDAK'ın "**Etik Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki**" konulu Bilimsel Araştırma çalışmasının yapılması uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim

Tarık AKBAŞ
BAŞKAN

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: E9656813-46F3-47E6-B125-BE2C435BA5B9

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

15 Temmuz Mahallesi Sıhhat Sokak No:14 50100 Nevşehir 50100
Telefon No: 03842131110
e-Posta: nevsehir@saglik.gov.tr İnternet Adresi: <https://www.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: nevsehirilsaglikmud@hs01.kep.tr

Bilgi için: Dilber UYSAL
Odyometrist

Telefon No: 03842131110

