

## Etik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

*The Effect of Ethical Leadership on Organisational Cynicism*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı etik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Nicel araştırma tekniğinin kullanıldığı çalışmada Irak'ta eğitim kuruluşlarında görev yapan eğitim çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Toplamda 421 çalışanın katılım gösterdiği çalışmada 397 anketin analiz kapsamına alınmasına karar verilmiştir. Toplanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 22.00 ve AMOS 24.00 paket programlarıyla analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış, tanımlayıcı istatistikler sunulmuş, korelasyon analizi uygulanmış ve etkinin belirlenmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kurulmuştur. Geçerlik analizi sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin geçerli ölçekler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r=0,752$ ;  $p<0,001$ ) ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlara bakıldığında etik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,795$ ;  $p<0,001$ ) bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etik liderliğin ile örgütsel sinizmin alt boyutları üzerinde benzer sonuçların elde edildiği görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar, Irak'taki eğitim çalışanlarının algısına göre etik liderlik algısının örgütsel sinizmi artırdığı söylenebilir. Bu durumun siyasi otorite, yaşam kültürü ve örgüt kültüründen kaynaklandığı ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Örgütsel Sinizm, Irak

### ABSTRACT


The aim of this research is to determine the effect of ethical leadership on organizational cynicism. In the study, in which a quantitative research technique was used, a questionnaire survey was conducted on educational employees working in educational institutions in Iraq. A total of 421 employees participated in the study and 397 questionnaires were decided to be included in the analysis. The data obtained from the collected questionnaires were analyzed with SPSS 22.00 and AMOS 24.00 package programs. Validity and reliability analyses were performed for the scales used in the study, descriptive statistics were presented, correlation analysis was applied and Structural Equation Modelling (SEM) was established to determine the effect. The results of the validity analysis showed that the Ethical Leadership Scale and the Organisational Cynicism Scale are valid scales. The results of the correlation analysis showed that there was a positive and significant ( $r=0,752$ ;  $p<0,001$ ) relationship between ethical leadership and organizational cynicism. The results obtained from the structural equation model showed that ethical leadership has a positive and significant ( $\beta=0,795$ ;  $p<0,001$ ) effect on organizational cynicism. It was seen that similar results were obtained on the sub-dimensions of ethical leadership and organizational cynicism. These results obtained can be said that the perception of ethical leadership increases organizational cynicism according to the perception of education employees in Iraq. It can be stated that this situation is caused by political authority, life culture, and organizational culture.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organisational Cynicism, Iraq

### GİRİŞ

Etik, yaklaşık 2500 senelik geçmişe sahip olan bir çeşit felsefe disiplindir. Batı dünyası perspektifinden bakıldığında etiğin geçmişi Plato (427-347 M.Ö.) ve Aristoteles (387-322 M.Ö.)'e varmaktadır. Etik Aristoteles tarafından fizik, matematik metafiziği, mantık gibi etiği kuramsal felsefeden ayırmış, başlı başına bir felsefe disiplini şeklinde değerlendirmiştir. Etiği bu şekilde ele alan ilk filozof Aristoteles'tir. (Pieper, 1999). Etik kelimesi "ethos" kavramından gelmektedir. "Ethos" kelime anlamı olarak gelenek, görenek, alışkanlık, töre, karakter anlamlarını karşılamaktadır (Pieper 1999). Türk Dil Kurumu "etik" sözcüğünü ilk anlamıyla Ahlak felsefesi şeklinde tanımlamıştır. Yine TDK tarafından bu sözcüğün ikinci anlamı olarak: etik, görev sorumluluk ve erdem şeklindeki olguları ele alan, doğruluk ya da yanlışlıkla iyi ya da kötüyle ilişkiliyi ahlaki değerleri inceleyen, ahlaki davranışın var oluşunu değerlendiren ve daha kaliteli bir hayatın bu şekilde olması gerektiğini anlatma ve açıklama uğraşı içerisinde olan felsefe dalı şeklinde açıklanmıştır.

Fatih Ferhat Çetinkaya<sup>1</sup> 

Alia Nehme Khudair Al-Saeedi<sup>2</sup> 

### How to Cite This Article

Çetinkaya, F. F. & Al-Saeedi, A. N. K. (2023). "Etik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:115; pp:8449-8458. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.72112>

Arrival: 27 June 2023

Published: 30 September 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Doç. Dr. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kırşehir, Türkiye. ORCID: 0000-0003-2263-0479

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, Kırşehir, Türkiye. ORCID: 0009-0004-3724-1139

Liderlik, örgüt hedeflerinin meydana getirilmesi için, örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını, kişiler, gruplar ve çevre içerisinde kurulan ilişkileri düzene sokan, kişiler ve birimler arasında gerçekleşen eşgüdümü, iletişimi ve etkileşimi gerçekleştiren bir prosestir. Bir örgütün en temel amaçlarından olan etik ve ahlaki sorumluluklar, çalışanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin onlara yol gösterici bir nitelik taşımaktadır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021: 782). Liderlik sergileyebilmek için akıl, eğitim ve tecrübe oldukça önemlidir. Lider olan kişiler yalnızca yeni grupların meydana gelmesinde değil, bunun yanı sıra üyelerinin zıt mesleki bağlılıkları dolayısıyla zarar görebilecek ve hatta dağılabilecek haldeki grupları bir araya getirip, birlikte tutmak amacıyla da görev alırlar (Genç, 1998).

Bu araştırma etik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Irak'taki eğitim çalışanlarının algılarına göre ölçmeyi amaçlamaktadır.

## ETİK LİDERLİK

Liderlik davranışı, personellerin ortak şekilde paylaşmış oldukları vizyona katkıda bulunmalarına imkân sağlayan bir idare yaklaşımıdır (Aytaç, 2003: 61). Etik özellikte bir lider; adaletli bir karaktere sahip olup, bunun yanı sıra dürüst ve hakkı olana hakkını verebilecek bir bireydir (Brown, 2007: 141). Etik olan liderler yalnızca adaletli olmakla kalmaz, bunun yanında dürüst ve güven veren kişilerdir (Uğurlu, 2009: 52). Etik şekilde gerçekleştirilen liderlik, lider olan kişilerin örgütsel hedeflere varırken yürürlükte olan siyasi öğelere, yasalara ve yönetmeliklere olduğu kadar mesleki etik prensiplerine uygun olacak tavır ve tutumda bulunması olarak tanımlanabilir (Sancak, 2014: 16). Aynı zamanda etik liderlik; lider olan kişinin etkinliğinin bilincinde olmasıyla gerçekleştiği gibi, onu izleyenlerin motivasyon düzeyi, iş tatmin seviyesi ve örgüt ile özdeşleşme durumlarıyla da oldukça yakından alakalıdır (Brown vd., 2005: 117). Lider şeklinde tanımlanan kişi; kurumun hedeflerine ulaşması için bireyler üzerinde etki bırakabilen, insanlara yön veren, örgüt içerisinde eşgüdüm gerçekleştirebilen kişidir. "Etik liderlik" iş yaşamında meydana gelen etik problemlere karşın bir çeşit tepki biçiminde çok sık adından söz ettirir olmuştur. Ancak etik liderlik olgusunu tam olarak açıklayabilen bir açıklama yapılamamıştır. Freeman ve Stewart (2007) tarafından ifade edilene göre pek çok idareci etik liderlik olgusunu liderlerin iyi bir kişiliğinin olması durumu olarak ifade etmektedir.

Etik, bireylerin şahsi seçimleri, geleneklere uygun olacak ahlaki tutumları ve dünya görüşleriyle oldukça yakın ilişkili bir olgudur (Conaway ve Fernandez, 2000). Etik kavramı, toplum ilişkilerinin temelini meydana getiren ilkeler, normlar, kurallar ve değerlerin iyi ya da kötü şekilde veya doğru ya da yanlış şeklinde değerlendiren felsefenin adıdır (Pehlivan, 2001). Aydın (2006) tarafından etik kavramı, davranışlar, yargılar ve durumlarla uğraşan felsefenin bir bölümü ve alt dalıdır. Brown tarafından ifade edilene göre etik olan liderler onları takip edenlerin etik olan ve etik olmayan tavırlarını proaktif biçimde etkilemek için uğraşırlar. Etik olgusunu, takipçi kişileri etik ilkelerden sorumlu tutabilmek için; açık etik standartlarına uygun iletişim gerçekleştirerek, etik tutumu kasıtlı rol modellemelerde bulunarak, ödüllerin yanı sıra disiplini de kullanarak belirginleştirirler (Brown, 2007)

Etik liderlik olgusunun en temelinde, tüm insanlara karşı saygılı davranma, başka kültür ve dünya görüşüne sahip olan kişiler karşısında anlayışlı davranabilme ve kaynak dağılımı konusunda faaliyet ve eşitlik gibi öğeler bulunmaktadır (Yılmaz, 2006). Etik liderlik tutumları, etik kodlar rehberliğinde meydana gelir. Bir işletmede etik iklimin, kültür ve kodların oluşmasının temel unsuru, etik dışı olayların tamamen ortadan kalkmasına bağlıdır (Altıntaş vd., 2022: 868). Burada ifade edilen etik kodlar; adaletli olmak, dürüstlük, saygı ilkelerini kendileştirmiş idealist bir fikir yapısını kapsar. Organizasyonun fikir yapısı ve değerlere atfettiği önemin altını çizirken, bunun yanı sıra bu prensip ve ilkelerin somut hale getirilmiş halidir (Berkman ve Arslan, 2009: 99).

Etik liderin örgütte kendisine karşı olan güveni sağlamasının ve sürdürülebilir kılmasının en mühim yolları, verdiği kararların tutarlı olması, doğruluğa önem vermesi ve eşit olmasıdır. Bu bağlamda gerçekleştirdiği faaliyetler, onu takip edenler üzerinde etkili olabilecektir. Aldığı kararların etik olarak doğru olduğu düşünülen bu lider; doğruluk, güvenilirlik ve sadakat şeklinde listelenebilecek sosyal değerlerin gelişim göstermesinde önemli katkıda bulunarak kurum personellerinin örgüte karşı bağlılık düzeylerini arttıracak ve ait olma duygularının gelişmesini sağlayacaktır. Covey tarafından ele alınan eserinde, etik liderliğe ait etkileme kuvvetini açıklamak için Gandhi örneğini göstermektedir. Gandhi'nin herhangi bir resmi veya siyasi konumunun mevcut olmamasına karşın cesaretli davranarak ahlaki ikna teknikleri ile İngiltere'ye karşı kazandığı başarılar çoğu insan tarafından bilinir. Etik liderlerde mevcut olması gerekli olan ve bu tür liderlerde belirgin olması gereken birtakım özellikler Tablo 1'de sıralanmaktadır.

**Tablo 1: Etik Liderliğin Özellikleri**

Temel Liderlik Özelliği	Liderin Etik Rolü
Değer ve etik bilinci oluşturmak.	Ortak değerleri düzenli biçimde dile getirmek ve bunların herkesçe benimsenmesini sağlamak
Sorumluluk paylaşmak	İş sürecinde kendisini ve sorumluluk paylaştığı kişileri etik değerlere uygun davranma konusunda izlemek
Örnek olmak	Özü ve sözü ile bir ve örnek olmak
Kararlarında değerleri göz önünde tutmak	Yaptıkları her işlemde etik değerleri göz önünde tutmak
Değer ve etik konularında eğitim vermek	Çalışma arkadaşlarında gerekli güven ve becerilerin kazanılması için onlara yardımcı olmak
Etik değerlere sahip insanlara fırsat tanımak	Uygulamalarında etik algı düzeyi yüksek kişilere öncelik vermek

**Kaynak:** (Yaman, 2010).

## ÖRGÜTSEL SINIZM

Sinizm kavramı M.Ö. 500'de Antik Yunan da sinik sözcüğünden türemiş bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 83). Andersson ve arkadaşları (1997: 449-469) sinik olan kişileri bireysel çıkarlarını geriye kalan her şeyden daha değerli gören ve başka kişileri de çıkarıcı olarak değerlendiren bireyler olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda Andersson, sinik kişi ile ilgili durumu açıklama çabası içinde olan çalışanın düşünce biçimini de sinizm şeklinde isimlendirmiştir. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından ifade edilene göre, sinik kişiler hayal kırıklığı yaşamış ve dünya görüşü oldukça dar olan bireylerdir ve aynı zamanda toplum içerisinde iletişim içerisine girdikleri kişilerin yalnızca şahsi çıkarları için hizmet eden, benmerkezci şahıslar olduğunu iddia ederler. Örgütsel sinizm olgusuysa, örgüt açısından kritik neticeleri olan hallere yol açan ve örgütün güvenilirliğini zedeleyen bir olgudur (Abraham, 2000: 269).

Örgütsel sinizm, personelin iş gördükleri örgüt karşısında geliştirdiği negatif fikirler ve tavırlar şeklinde açıklanabilir. Bu davranışlar davranışsal, duygusal ve bilişsel olacak şekilde üç boyut şeklinde değerlendirilmektedir (Dean vd., 1998: 345). Örgütsel sinizme ait duygusallık boyutu, saygılı olmayan tavırlar sergileme, utanma, kaygı, sıkıntı gibi duygu durumlarını tanımlamaktadır (Abraham, 2000: 269). Örgütsel sinizme dair bilişsel boyuta baktığımızdaysa sinirlenme, kendi haricindeki örgüt üyelerini hor görme ve bunun yanı sıra kınama şeklinde olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgüt içerisinde dürüstlük olmadığı yönünde hissedilen güçlü inanç halidir (Dean vd., 1998: 345-346). Bu kavramı davranışsal boyutuna baktığımızda ise, sinik tavırlar sergileyen bireylerin örgütün hedefleri ile dalga geçmesi, örgüt kapsamındaki görevleri kendi çapında ciddiye almayarak, yeniden tanımlaması, benzeri tavırlar ve tutumlarla ortaya çıkmaktadır (Brandes, 1997: 34-35).

Örgütsel sinizm olgusu birbirinden farklı sınıflara sahiptir. Bunlar çalışan, örgütsel değişim, kişilik, toplumsal ve meslek sinizmi şeklinde ifade edilebilir (Özgener vd., 2008: 58). Kişilik sinizmi, kendi haricinde kalan tüm örgüt üyelerini küçük görerek aşağılayıcı bir tavır takınmakta ve onlara karşı oldukça saygısız tutumlar sergilemek biçiminde tanımlanır. Toplumsal sinizm, işletmeler, toplum ve geriye kalan etkenlerle ilişkili ortaya çıkan hayal kırıklığı mevcut olmasına karşın bireylerin diğer kişiler ile ilişkili gözlemlerini değerlendirir. Çalışan sinizmi, örgüt içerisindeki başka bir bireye, alt gruba, düşünce biçimine, göreneklere ya da örgütteki herkese karşı aşağılama, güven hissetmeme, umutsuzluk içerisine girme ve hayal kırıklığının yaşandığı, genel olduğu kadar kişisel bir davranıştır (Andersson, 1996: 1397-1398).

Mesleki sinizm kavramı tanımlanırken uyuşuk davranma, umursamaz olma, dikkatsizlik ve vurdumduymazlık olguları kullanılır. Değişmesi gereken bireylerin tembel davrandıkları, değişim içerisine girebilmek için gereken yetilere sahip olmadıklarına dair oluşturulmuş bir inanç ve değişim uğraşlarının başarısı konusunda negatif düşünceler barındırma durumu örgütsel değişim sinizmi olarak isimlendirilir. Lider olan kimselerin adaletli olmaması, psikolojik sözleşmeleri ihlal etmeleri, örgüt siyaseti, örgüt içi adaletsizlik durumları, personellerin nitelikleri, çalışma saatlerinin uzun olması, örgütsel sinizm etmenleri arasında gösterilebilir. Bütün örgütler içerisinde verimlilik ve etkinliğin temel engellerinden bir tanesi sinizmdir (Abraham, 2000: 274)

Sinizm olgusunun genel olarak örgütlerde yarattığı negatif etkiler, çalışanların örgüte karşı bağlılık durumunun zarar görmesi, iş tatmini düzeyinin azalması, dolandırıcılık ve hırsızlık vakalarında yükseliş, çalışan devir oranının yükselmesi, örgütün başarılı olmasına engel olacak şekilde gerçekleştirilen sabotaj eylemleri, personelin işten çıkma taleplerinde artış, çalışanların hali hazırda yürürlükte olan kurallara aykırı davranma durumlarında yükseliş, aykırılık ve itaat etmeme, örgüt kapsamında çalışanlarda şüphe artışı, örgüte karşı güven duygusunda azalış, çalışan performansının düşmesi, işe gitmeme oranlarında yükseliş, motivasyonun düşmesi ve örgüt içerisinde lidere karşı var olan güven hissinin azalması şeklinde sıralanabilir. Ayrıca yönetim tarzları, personel ile yönetici arasındaki psikolojik sözleşme, demokratik olmayan örgüt anlayışı da örgütsel sinizme yol açan bir durumlar olarak gösterilebilir (Kalacan, 2009: 81; Altıntaş, 2022; Maruf ve Altıntaş, 2021).

## ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ

Ortaya konan çok sayıda bilimsel çalışmada idarecilerin etik liderlik nitelikleriyle astlara ait örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki varlığına rastlanmıştır (Zhu vd., 2004; Turhan, 2007: 215). Bu kapsamda Zhu ve arkadaşları (2004) tarafından ortaya konan çalışmada adaletli, iyi, doğru ve ahlaklı tavır ve tutumlar ortaya koyan bir liderin etik tutumlar sergilediği düşünülmekte ve liderin yarattığı örnek çevrenin, personellerin birbirleri ile kurmuş olduklarını ilişkilerini iyi yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bedian (2007: 11) tarafından örgütsel sinizm olgusu örgüt kapsamında iş görenlere karşın adalet, doğruluk ve dürüstlüğün bulunmadığı ve bu öğelerin sıklıkla örgüt menfaatleri için yok sayıldığı bir durum şeklinde ifade edilmiştir. Genellikle bu tarz bir iş ortamında örgüt personelleri adaletli biçimde herhangi bir ödül almamaktadırlar (Anderson ve Bateman, 1997: 451).

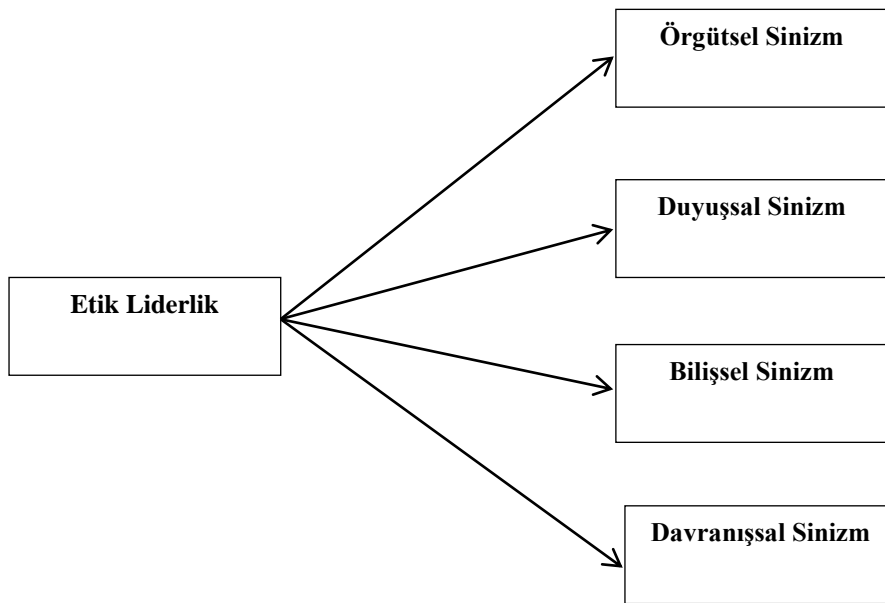
Gerçekleştirilen pek çok çalışmada idarecilerin etik liderlik tutumları ile personellerin sinik davranışlarının ilişkili olduğu gösterilmiştir (Akan vd., 2014; Özler vd., 2010; Dean vd., 1988). Erzurum merkezinde yer alan ilçelerdeki öğretmenlerle gerçekleştirilen bir çalışmada, sınıf öğretmenlerinin algılarına bağlı şekilde etik liderlik olgusu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda etik liderliğin bütün alt boyutlarıyla örgütsel sinizm kavramı arasında ters bir ilişkinin var olduğu gözler önüne serilmiştir. Nitekim etik liderlik algısında artış olan öğretmenlerin sinik tavırlarında düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir (Akan vd., 2014).

Özler ve arkadaşları (2010) bireylerin sinik tavra sahip olmasının temel gerekçelerinden bir tanesinin, etik ilkeler taşıyan güven hissini eksik olması olduğunu ifade etmiştir. Öyle ki, güvensizlik, kimseler arasında önyargı ve şüphe hissini fazla olması neticesinde bireyin şahsi çevresine negatif hisler geliştirerek kendi içine kapanık hale gelmesine yol açmaktadır. Bu kapsamda sinik tavırlara sahip olan personellerin, örgüte karşın veya örgüt temsilcilerine karşın bir güven probleminin mevcut olduğu düşünüldüğünde, etik liderlik tavırları gösteren idarelerde örgütsel sinizmin diğer ortamlara kıyasla daha az olması beklenmeyen bir durum değildir. Sinikler açısından diğer insanlar samimi değil tersine aldatmaya meyillidirler. Oysaki bireylere karşın inançlı, güven sağlayabilen ve tutarlı tavırlar içerisinde olan etik liderlerin sinik his ve inançları azalttığı ve değiştirdiğini söylemek mümkündür (Dean vd., 1988).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli

Bu araştırma etik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Irak'ta eğitim çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın modeli Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1'de gösterilen araştırma modeline göre sınamak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Etik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H2: Etik liderliğin duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H3: Etik liderliğin bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H4: Etik liderliğin davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

### Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Nicel araştırma deseninde planlanan çalışmada araştırmanın evrenini Irak'ta görev yapan eğitim çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın genellenabilirliğinin sağlanabilmesi için bir eğitim kuruluşu yerine ülkedeki bütün eğitim çalışanları dâhil edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada Google Drive üzerinden anket formu ulaşılabilen bütün eğitim çalışanlarına dağıtılmış ve 421 anket elde edilmiştir. Elde edilen bu sayının örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu Coşkun ve arkadaşlarına (2019) göre kabul edilebilir bir sayıdır. 421 adet anket analize alındığında ise analiz için yeterli olmayan 24 adet anket analiz dışında bırakılarak toplamda 397 anket analiz kapsamında alınmıştır. 384 sayısının üzerinde olduğu için analizlere devam edilmiştir. Tablo 2'de ise araştırmaya katılım gösterenler ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 2:** Sosyo-Demografik Bilgiler

Değişken		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	234	58,9
	Erkek	163	41,1
Medeni Durum	Evli	314	79,1
	Bekâr	83	20,9
Yaş	18-24 Yaş Arası	48	12,1
	25-29 Yaş Arası	54	13,6
	30-34 Yaş Arası	48	12,1
	35-39 Yaş Arası	94	23,7
	40 Yaş ve Üzeri	153	38,5
Öğrenim Durumu	İlköğretim	27	6,8
	Lise	65	16,4
	Ön Lisans	47	11,8
	Lisans	137	34,5
	Yüksek Lisans	71	17,9
	Doktora	50	12,6
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	81	20,4
	6-10 Yıl Arası	136	34,3
	11-15 Yıl Arası	61	15,4
	16-20 Yıl Arası	31	7,8
	21 Yıl ve Üzeri	88	22,2
Kurumda Yöneticilik Görevi	Evet	77	19,4
	Hayır	320	80,6

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

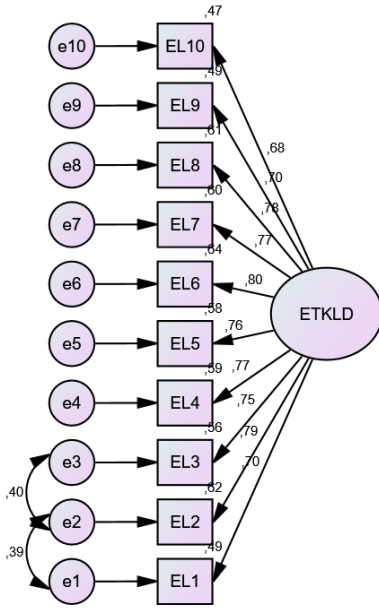
Tablo 2'de araştırmaya katılanlara ilişkin sosyo-demografik bilgiler yer almaktadır. Tablo 2'ye göre katılımcıların çoğunluğunun (%60) erkek olduğu, katılımcıların çoğunluğunun (%35) lisans eğitim düzeyine sahip olduğu ve yine büyük bir çoğunluğunun (%81) kurumlarında yöneticilik görevinin olmadığı görülmüştür. Diğer sosyo-demografik bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

### Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacılar tarafından oluşturulan sosyo-demografik bilgiler formu, Etik Liderliğin Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiş olup tek boyuttan ve 10 sorudan oluşan bir ölçektir. Örgütsel Sinizm Ölçeği ise Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilmiş ve Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyuttan ve 13 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada 5'li likert ölçek tipi kullanılmış olup, ölçekler 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puan değerleri almaktadır.

### Ölçeklerin Geçerlik Analizi

Araştırmada kullanılmış olan ölçme araçlarının geçerliklerini test etmek için AMOS 24.00 paket programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda sırasıyla Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Meydan ve Şeşen'e (2015) doğrulayıcı faktör analizinin daha önce keşfedilmiş olan ölçme araçlarına uygulandığı ve araştırmanın yapıldığı örnekleme aynı sonuçları verip vermediğini test etmek amacıyla yapılmaktadır.



**Şekil 2:** Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

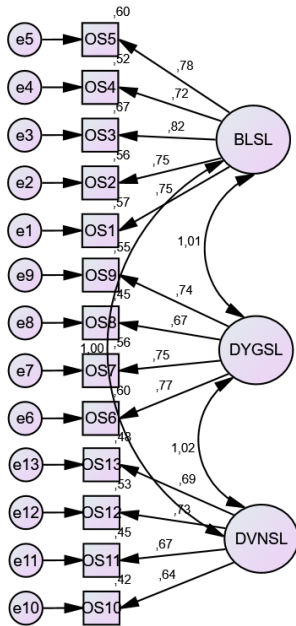
Şekil 2’de Etik Liderlik Ölçeğine AMOS programında uygulanan doğrulayıcı faktör analizi verilmiş olup, analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 3’te verilmektedir.

**Tablo 3:** Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Geçerlik Değerleri

Değişken	$\chi^2/sd < 5$	GFI > 0.90	AGFI > 0.90	CFI > 0.90	TLI > 0.90	RMSEA < 0.08	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Etik Liderlik	2,186	0,915	0,958	0,959	0,944	0,08	10	0,93

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3’te Etik Liderlik Ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Etik Liderlik Ölçeği için elde edilen değerlerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerler olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015; İlhan ve Çetin, 2014). Bunun yanı sıra ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach Alfa değeri 0,93 olarak elde edilmiştir. Büyüköztürk ve arkadaşları (2014) güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha üzerinde bir değerde olması ölçme aracının güvenilir olarak kabul edilmesi için yeterli olduğunu ifade etmektedir.



**Şekil 3:** Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3’te Örgütsel Demokrasi Ölçeğine AMOS programında uygulanan doğrulayıcı faktör analizi verilmiş olup, analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4’te verilmektedir.

**Tablo 4:** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Geçerlik Değerleri

Değişken	$\chi^2/sd <5$	GFI >0.90	AGFI >0.90	CFI >0.90	TLI >0.90	RMSEA <0.08	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Sinizm	1,916	0,901	0,902	0,950	0,938	0,078	13	0,94

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tablo 4’te görüldüğü üzere yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda Örgütsel Sinizm Ölçeği için elde edilen değerlerin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür.

## BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen veriler üzerinde uygulanan tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir. Tablo 5’te araştırma verilerinden elde edilen betimleyici istatistik sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 5:** Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ortalama	Ss.	Çarpıklık	Basıklık
<b>Etik Liderlik</b>	397	2,60	5,00	3,86	0,51	0,329	0,040
<b>Örgütsel Sinizm</b>	397	2,15	5,00	3,85	0,48	0,284	1,182
<b>Bilişsel Sinizm</b>	397	2,00	5,00	3,86	0,51	0,242	1,144
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	397	2,00	5,00	3,87	0,52	0,076	0,752
<b>Davranışsal Sinizm</b>	397	2,50	5,00	3,83	0,49	0,394	0,519

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tablo 5’te araştırmadan elden verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,96 ve -1,96 arasında yer alması gerektiği ifade edilmiştir. Literatürde -1,96 ve +1,96 sınırlarının dışında da belirli sınırlamalar bulunmakta olup bu çalışmada -1,96 ve +1,96 sınırı esas alınmıştır. Tablo 5’te araştırma verilerinden elde edilen diğer tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup Tablo 6’da araştırma değişkenleri arasında uygulanan korelasyon analizi sunulmaktadır.

**Tablo 6:** Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi

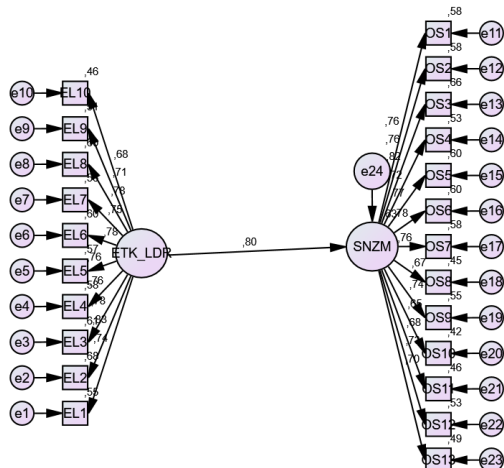
n=397		1.	2.	3.	4.	5.
<b>1.Etik Liderlik</b>	r	1				
<b>2.Örgütsel Sinizm</b>	r	0,752**	1			
<b>3. Bilişsel Sinizm</b>	r	0,741**	0,956**	1		
<b>4.Duyuşsal Sinizm</b>	r	0,688**	0,948**	0,858**	1	
<b>5.Davranışsal Sinizm</b>	r	0,699**	0,934**	0,834**	0,838**	1

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

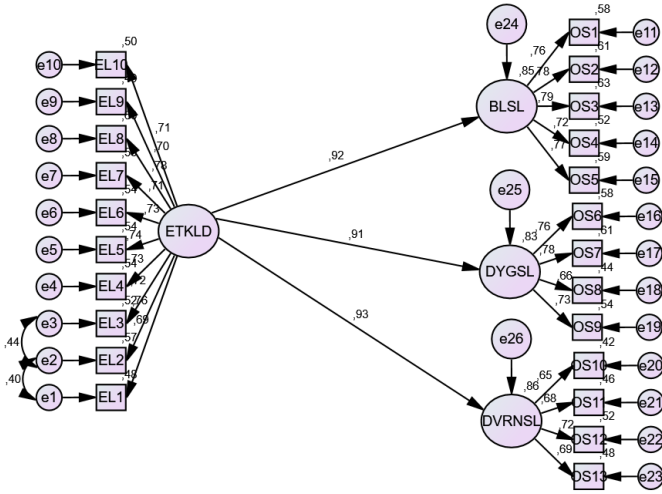
\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

r = Pearson Korelasyon,  $r < 0,30$ =değerler düşük düzeyde ilişki,  $0,30 < r < 0,69$ =orta düzeyde ilişki,  $r \geq 0,70$ =yüksek düzeyde ilişki (Coşkun vd., 2019).

Tablo 6’da araştırma kapsamındaki etik liderlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizine yer verilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ( $r=0,752$ ;  $p < 0,001$ ) güçlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Etik liderliğin örgütsel sinizm üstündeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve bu etki test edilmiştir.

**Şekil 4:** Etik Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.



Şekil 5: Etik Liderlik ile Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Şekil 5'te etik liderliğin örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli diyagramı verilmiştir. Tablo 7'de ise kurulan yapısal eşitlik modellerinden elde edilen katsayılar verilmiştir.

Tablo 7: Etik Liderlik ile Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı		Bağımsız	$\beta 1$	$\beta 2$	S.E.	t	p
Örgütsel Sinizm	←	Etik Liderlik	0,795	0,786	0,098	7,98	***
Bilişsel Sinizm	←	Etik Liderlik	0,922	0,984	0,119	8,25	***
Duyuşsal Sinizm	←	Etik Liderlik	0,910	1,085	0,134	8,08	***
Davranışsal Sinizm	←	Etik Liderlik	0,929	0,937	0,132	7,09	***

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

\*\*\*:  $p < 0,001$   $\beta 1$ : Regresyon Katsayısı  $\beta 2$ : Standardize Regresyon Katsayısı S.E: Standart Hata t: Kritik Oran

Tablo 7'de görüldüğü üzere etik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine ilişkin katsayılar gösterilmektedir. Oluşturulan yapısal eşitlik modeline göre etik liderlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = 0,795$ ;  $p < 0,001$ ). Diğer yandan etik liderlik bilişsel sinizm ( $\beta = 0,922$ ;  $p < 0,001$ ), duyuşsal sinizm ( $\beta = 0,910$ ;  $p < 0,001$ ) ve davranışsal sinizm üzerinde ( $\beta = 0,929$ ;  $p < 0,001$ ) pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. İlgili sonuçlara göre bütün hipotezler reddedilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan bu araştırma çalışmasında etik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin yönünün belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında nicel araştırma tekniği ile Irak'ta eğitim kuruluşlarında görev yapan eğitim çalışanlarına yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket formları aracılığı ile toplanan veriler SPSS 22.00 ve AMOS 24.00 paket programlarıyla analiz edilmiştir. Bu bağlamda çalışmaya başlarken 4 adet hipotez belirlenmiştir. Belirlenen hipotezler kapsamında yapılan analizler sonucunda yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlara bakıldığında etik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta = 0,795$ ;  $p < 0,001$ ) bir etkiye sahip olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Kurtçu (2021) tarafından yapılan çalışmada etik liderliği örgütsel sinizme negatif yönlü etkide bulunduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Alt boyutlarla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlarda benzer şekilde etik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüş olup literatürle tamamen farklı bulguların elde edildiği anlaşılmaktadır. Örgütlerde beklenen durumun etik liderlik davranışlarının örgütsel sinizmi ortadan kaldırması veya azaltmasıdır. Altıntaş (2023) bir kuruluşdaki yanlışlıkların, hataların hemen düzeltilmesinin olumsuzlukları ortadan kaldıracıcağını ifade etmektedir. Örgütsel sinizmin bir anda değil süreç içerisinde oluşarak gelişen bir olgu olduğu söylenebilir. Merdan (2022) ise etik liderliğin işyeri maneviyatını artırdığını ve politik davranışı pozitif yönde etkilediğini ifade etmiş olup etik liderliğin negatif davranışlar üzerinde negatif etkilerin olması gerektiğini belirtmiştir.

Özler ve arkadaşları (2010) yapmış oldukları çalışmada bireylerin sinik yapıya sahip olmalarının en büyük sebebinin etik unsurlar olduğunu vurgulamışlardır. Etik unsurların eksikliğinden güven duygusu eksikliğinin meydana geldiği ve bu durumun kişiler arası önyargının artmasına neden olduğu söylenebilir. Ancak etik liderlik davranışının mevcut olduğu yönetimlerde örgütsel sinizmin daha az gözlemlenmesi mümkün olmaktadır. İnsanlara inanan, değer veren, güven veren ve davranışlarında tutarlılık gösteren etik liderlerin sinik inanç ve duyguları azalttığı ve bireyin davranışlarında değişimin gerçekleştiği yönünde literatürde çalışmaların varlığı görülmektedir.



(Dean vd., 1988). Ortaya çıkan bu sonuçların kültürel olarak açığa çıktığı söylenebilir. Ayrıca her ne kadar etik liderlik, olumlu ve amacına uygun davranışların ortaya çıkmasını sağlasa da gizli bir örgütsel muhalefetin varlığı, etik liderliğin etkilerini yok edebilir (Merdan ve Ulukök, 2022).

Bu araştırma çalışmasının sonucunda elde edilen veriler ışığında Irak'taki eğitim çalışanlarının algısına göre etik liderlik algısının örgütsel sinizmi artırdığı söylenebilir. Bu durumun siyasi otorite, yaşam kültürü ve örgüt kültüründen kaynaklandığı ifade edilebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütlerin başarılı olabilmesinde, çalışanların motivasyonu büyük önem taşımaktadır. Motivasyonları performansları ile bağlantılı olarak artış göstermektedir. Bu nedenle örgütün verimliliğinin artması için çalışanların performanslarına etki edecek düzeyde davranışlar sergilenmelidir. Bu bağlamda etik liderler değerlendirildiğinde, çalışanlarına karşı son derece hakkaniyetli, adil davranan dürüst kişilikli bireyler olarak tanımlamak mümkündür. Örgütün amacına ulaşırken, siyasetten uzak, yürürlükte bulunan kanun ve yönetmeliklere uygun, son derece şeffaf davranmaları beklenmektedir. Fakat bu araştırmaya katılım gösteren kişiler görev yaptıkları kurumlardaki yöneticilerin etik liderlik davranışını sergilemediklerini ve bu yüzden örgütlerine karşı sinik davranışlar hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu durumun sadece eğitim örgütleriyle değil ülkenin genel durumu ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Ülkedeki siyasal, ekonomik, sosyal alanlarda yapılacak reformların doğrudan ve dolaylı olarak diğer sektörlere yansıtacağı görülmektedir.

## KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.

Altıntaş, M. (2022). Psikolojik Sözleşmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (2), 669-687. DOI: 10.32709/akusosbil.1013060.

Altıntaş, M. (2023). Kırık Camlar Teorisinin Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Davranışına Etkisi: Yükseköğretim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 240-257. doi:10.33206/mjss.1002630

Altıntaş, M., Özata, M., Bozbayır, O. (2022). Etik Liderlik ve Whistleblowing (Erdemli Raporlama): Yükseköğretimde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13 (35), 864-892. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1008429>.

Anderson, D., Shınew, K. (2003). Gender Equity in The Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in The Field. *Journal of Leisure Research*, 35, 228-247.

Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.

Andersson, L., Thomas B. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.

Aydın, İ. (2006). Eğitim Ve Öğretimde Etik. 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

Aytaç, T. (2003). Postmodern Eğitim Yöneticisi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 191.

Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Dissertation of Doctor of Philosophy. (Unpublished doctoral dissertation), The University of Cincinnati.

Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003>.

Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Pegem Akademi, Ankara.

Can, A. (2017). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Ankara: Pegem Akademi.

Conaway, R. N., Fernandez, T. L. (2000). Ethical Preferences among Business Leaders: Implications for Business Schools. *Business Communication Quarterly*, 63(1), 23–31. <https://doi.org/10.1177/108056990006300103>.

Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (10. Baskı). Sakarya Yayıncılık.

- Çetinkaya, F.F., Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (Erdemli Raporlama) ve Mantar Yönetim Arasındaki İlişki. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (2), 781-793. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.815157>.
- Dean, J., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review, 23 (2), 341-352.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Rehyanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı İle İlgili Ölçeklerin Türkiye’de Bir Firmada Test Edilmesi. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- İlhan, M. ve Çetin B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5 (2), 26-42.
- Kalağan, G., Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27 (27), 83-97.
- Kurtcu, E. (2021). Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri: Çorum İlinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çorum.
- Maruf, M., Altıntaş, M. (2021). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (1), 129-155.
- Merdan, E. (2022). Etik Liderliğin Politik Davranış Üzerine Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracılık Rolü. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 38-52.
- Merdan, E., Ulukök, E. (2022). Örgütsel Muhalefetin Saygınlığını Yitirme Kaygısı Üzerine Etkisinde Affetme İkliminin Düzenleyici Rolü. Ekonomi Maliye İşletme Dergisi, 5(1), 189-200.
- Meydan, C.H. ve Şeşen H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, (içinde) İlke Yayınevi, Ankara.
- Sancak, Y. (2014). Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 26(2), 143-155.
- Uğurlu, C.T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. Denetim, (5), 9-16.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 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 & Organizational Studies, 11 (1), 16-26.