



## **Liderlere ve Organizasyonlara Değer Temelli Yaklaşım: Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup>**

*Values-Based Approach to Leaders and Organizations: A Research on Value-Centered Leadership and Ethical Climate Relationship*

**Berat ÇİÇEK**

Muş Alparslan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Muş, Türkiye  
[b.cicek@alparslan.edu.tr](mailto:b.cicek@alparslan.edu.tr)

**Mehmet DENİZ**

İnönü Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Malatya, Türkiye  
[mehmet.deniz@inonu.edu.tr](mailto:mehmet.deniz@inonu.edu.tr)

### **Özet**

Bu çalışmada, değer merkezli liderlik ve etik iklimin birbirleriyle olan ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda değer merkezli liderlik ve etik iklim kavramlarının farklı kültürlerde kazandıkları anlam, birbirlerini etkileme ve farklı değişkenlere bağlı olarak gösterdikleri gelişim ve değişimi belirlemek için Türkiye’de ve Almanya’da eş zamanlı olarak bir anket uygulanmıştır. Anketin ölçekleri, Garg ve Krishnan tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan “Değer Merkezli Liderlik Ölçeği” ve Schwepker tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan “Etik İklim Ölçeği”dir. Araştırmaya Türkiye’den ve Almanya’dan katılan çalışan ve yöneticilerden elde edilen verilere göre; değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Değer Merkezli Liderlik, Etik İklim

### **Abstract**

*In this study, it is aimed to reveal the relationship between values-centered leadership and ethical climate. In this context a questionnaire was applied simultaneously in Turkey and Germany in order to define the meaning of values-centered leadership and ethical climate in different cultures, interaction in-between, and development and change therein resulted from different variables. Scales employed in this questionnaire are 20-item “Values-Based Leadership Scale” developed by Garg and Krishnan and 7-item “Ethical Climate Scale” developed by Schwepker. According to data gathered from employees and managers participated in the research from Turkey and Germany, it was concluded that values-centered leadership affects ethical climate.*

**Keywords:** Leadership, Value-Centered Leadership, Ethical Climate

<sup>1</sup> Bu makale Berat ÇİÇEK tarafından, Doç. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında hazırlanan doktora tez çalışmasının bir kısmından üretilmiştir.

## GİRİŞ

Dünya ekonomisinde yaşanan değişimler sonucunda artan rekabet, işletmeler için geleneksel yönetim modelinden, insan odaklı modern yönetim stratejilerine geçmeyi gerektirmiştir. İnsan faktörünün üretim sürecinde verimliliğini ve niteliğini belirleyen insan sermayesi yatırımları, işgörenin eğitimi, sağlığı hatta boş zamanını nasıl değerlendireceği gibi konuları da kapsayan yeni yönetim anlayışlarının başlıca unsurlarını oluşturmaktadır.

Bu güncel anlayışlardan bir tanesi de değer merkezli liderlik yaklaşımıdır. Değer merkezli liderliği anlamak için öncelikle değer kavramını anlamamız gerekmektedir. Örgütsel değerlerin, organizasyonun işleyişiyle ilgili birbirinden önemli birçok fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar; kararların, eylemlerin, personelin izleyeceği yolun ve günlük yönetim için gerekli ilkelerin temelini oluşturmaktadır (Fernald, 1987; Rokeach, 1973; Walter, 1995). Bu fonksiyonlardan hareketle Hitt (1990) değeri, “bir organizasyonun ruhudur” şeklinde tanımlamıştır.

İnsanlar tarih boyunca hep birlikte hareket etmeyi benimsemiş ve bu bağlamda kolektif bir toplum yapısı oluşmuştur. Bunun sonucunda insanlar belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelerek organizasyonları oluşturmuşlardır. Oluşan bu organizasyonların bir kültürü ve bunun neticesinde değerleri meydana gelmiştir. Örneğin, askeri bir organizasyonda disiplinin elden bırakılmadığını herkes bilir. Dünyanın neresinde olursa olsun asker demek disiplin demektir. Bununla birlikte emre itaat, amire saygı, hiyerarşi zincirini bozmama vb. değerler meydana gelmiştir. Aynı şekilde farklı bir organizasyon yapısı kendi değerlerini ortaya koymaktadır. Böylelikle değer kavramı organizasyon için önemli bir unsur olmaya başlamıştır.

Lider, konumu gereği organizasyon içerisinde muhatabı olduğu hiyerarşinin tepesinde yer alsa da değerler açısından organizasyonun etik anlayışıyla birebir paralellik gösteren, bireysel tutum ve davranışlardan tam olarak arınmış olması beklenemez. Çünkü lider her ne kadar örgütün zirvesinde olsa dahi kendi içerisinde her bireyde olduğu gibi inandığı ve kabul ettiği değerlerle vardır. Bu bağlamda liderin değer odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve yaşama geçirme süreçlerinde çalışanlarının önünde en iyi örnek olarak durması gerekmektedir. İşte değer merkezli lider, yaşamının merkezine değerleri oturtmuş ve organizasyonu başarıya taşırken bu değerleri kendisine rehber edinmiş olan lideri ifade etmektedir (Çiçek, 2016, s. 1).

Son yıllarda toplum ile organizasyon arasında klasik kalıpların dışına çıkan bir ahlak ilişkisi ortaya çıkmıştır. İşletmelerin imajlarını sadece ürettikleri ürünler veya ortaya koydukları hizmetler değil, bunların yanı sıra çevreye duyarlılıkları, sosyal sorumluluk bilinci vb. toplumsal olaylara yaklaşımları da belirlemektedir. İşte tam da bu noktada etik iklim kavramı işletmeler açısından önem kazanmaktadır. Etik ihlali yapan işletmeler toplumda hoş karşılanmamakla birlikte, sürdürülebilirliklerini uzun vadede sağlamaları da imkânsız görünmektedir (Çiçek, 2016, s. 2).

Etik iklim, belirli durumlarda, ahlaki açıdan doğru davranış ve doğruluk için yol gösterici ilkeler sağlayan kurallar, standartlar, kanunlar ya da prensiplerdir (Victor ve Cullen, 1987). Organizasyonların da bireyler gibi karakterlerini tanımlamaya yardımcı olan ve de herkes tarafından kabul gören etik kuralları vardır. Bu kurallar belirli durumlar karşısında yönetici veya çalışanların nasıl davranması gerektiğine yol

göstermektedir. Dolayısıyla bir organizasyonda aynı amaca hizmet eden insanlar belirli bir durum karşısında kendi kendilerine, iyi olduğuna inanılan şekilde davranabiliyorlarsa, o organizasyonda etik iklimin varlığından söz edilebilir.

Bu çalışmada, organizasyonlardaki değer merkezli liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çünkü Organizasyonların sahip oldukları değerler ve etik iklimin, organizasyonun entelektüel sermayesini oluşturduğunu söylemek mümkündür. İşte bu sermaye günümüz işletmelerini, rekabet içerisinde oldukları diğer işletmelerden üstün kılan araçtır. Yani sahip olunan tüm bu değer ve etik unsurlar, işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan ve adeta işletmelere kimlik kazandıran unsurlardır. Bu çalışmanın konusunu belirlenirken yukarıda bahsi geçen unsurların (değer merkezli liderlik ve etik iklim) aynı anda bir organizasyonda olması gerektiği gerçekliğinden hareket edilmiştir. Bu bağlamda bu iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapmak amacıyla yola çıkmış ve çalışma iki kısım olarak ele alınmıştır. İlk kısımda değer merkezli liderlik ve etik iklim kavramları teorik olarak ele alınmaya çalışılmıştır. İkinci kısımda ise konunun daha iyi anlaşılması adına bir araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında yer verilen anket çalışması, Türkiye ve Almanya'da faaliyette bulunan bir otel zincirinin çalışan ve yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma yapmak üzere otel işletmelerinin seçilmesinin sebebi, otel işletmelerinin çok kültürlülüğe açık olmalarıdır. Otel işletmeleri gerek çalışanları gerek misafirleri itibarıyla birçok milletten insana hitap etmektedirler. Çalışmanın temel kurgusu farklı milletten insanların bakış açılarını anlamak olduğu için bu bakış açısını en iyi yansıtacak sektörün otelcilik sektörü olduğu düşünülmüştür. Ayrıca sektörün emek yoğun, güvene ve memnuniyete dayalı olması ve konaklayan insanların beklentilerinin karşılanabilmesi için değer ve etik kavramlarının önemli olması vb. nedenlerle araştırma otelcilik sektöründe yapılmıştır. Böylelikle bu çalışmada ilgili literatürün gelişmesine katkı sunmanın yanı sıra işletmelerin iş ve müşteri ilişkilerinde değer ve etik perspektifli bir bakış açısı yakalamalarını sağlayabilmeleri hedeflenmiştir.

### **Değer merkezli liderlik**

Değer merkezli liderlik yaklaşımı, özellikle değerlerin günden güne azaldığı çağımızda, dönemin ana değişikliklerden bazılarını tepki olarak önerilen çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir (Shatalebi ve Yarmohammadian, 2011, s. 3705). Kraemer (2011) organizasyonların, daha büyük bir küresel bilinçe sahip olmaları için çabalarını gerektiğine inanmaktadır, bu da ancak doğru olanı yapmakla ve değerlere bağlı kalmakla mümkündür.

Yönetim perspektifinden bakınca değerleri, 'çalışanlar ve liderlerin davranışlarının altında yatan tutum ve inançlar' şeklinde tanımlamak mümkündür (Viinamäki, 2009, s. 7). Değer merkezli liderlik ise temel değerlerinizi, prensiplerinizi, inançlarınızı hayatınızın merkezine koyup bu sayede etrafınızdaki insanların sıra dışı performanslarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Sehring, 2015, s. 30). Taylor (2010, s. 7) değerler merkezli liderliği, "kişisel kazanç odaklı olmadan, tedarikçilere, ortaklara, müşterilere ve kuruma değer getiren bir liderlik felsefesi" şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise değer merkezli liderlik; lider-üye ilişkisinde ortak değerlere odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır (Maier vd., 2015, s. 384). Yönetim teorisyenleri tarafından kurumsal liderlerin ahlak ve etik ihtiyaçları birçok kereler ele alınmıştır. Değer merkezli liderlik çalışmaları da bu ihtiyaçtan hareketle, bir

kurumun ve yöneticisinin değerlerini uyumlu hale getirebilen bir liderlik stili için ortaya atılmıştır (Fernandez ve Hogan, 2002, s. 26). Yani değer merkezli liderlik, bir liderin yöneticilik faaliyetlerini sergilerken, kararlar alırken değerleri, inançları, tutumları, normları ne kadar göz önünde bulundurduğuyla ilgilidir.

Burns (1978), değer merkezli liderlik teorisi henüz geliştirilmeden çok önceleri ahlaki liderliğin, takipçilerinin temel istek ve ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve değerlerinin karşılandığı takdirde ortaya çıkacağını iddia etmektedir. Bu liderlik tarzı sosyal değişimi üretebilir ve bu da takipçilerin manevi ihtiyaçlarına cevap verebilir. Bu noktadan hareketle tüm değer merkezli ve etkili liderlerin, takipçilerinin iyi taraflarına ışık tutarak, onların sahip oldukları iyilikleri ortaya çıkardıklarını ve onlara umut aşıladıklarını söylemek mümkündür. Böylelikle, liderin vizyonu takipçilerinin vizyonu haline gelir, çünkü bu vizyon takipçilerinin ihtiyaçları ve beklentileri üzerine inşa edilmiştir. Liderler, takipçilerinin kalplerine ve zihinlerine hitap ederek, onların inançlarını ve davranışlarını değiştirebilirler.

Rue (2001, ss. 15-16), organizasyonlarda başarılı bir değer merkezli liderlik oluşturmanın, bireylerin bilinçli olarak spesifik değerlerini ve liderlik niteliklerini kimliklendirme konusunda cesaretlendirmekten geçtiğini belirtmiştir. Rue, değerleri ‘kim olduğun?’ ve nitelikleri ‘değerlerini onurlandırmak için ne yaptığın?’ sorularının cevabı olarak tanımlamıştır. Değerler, diğer insanların bir bireyde gördüğü niteliklerden ibarettir ve bu niteliklerin ne kadar etkili olduğunu, bireyin karşılaşacağı durumlar karşısında sergilediği liderlik tavrı belirleyecektir. Bir liderin ne kadar etkili olduğunu tanımladığı değerler göstermez, ancak o değerleri onurlandıracak davranışlar sergilemesi gösterebilir. Rue (2001, ss. 15-16), iyi bir kişisel kaygı ve sürdürülebilirlik için en iyi eylemi ortaya koyabilen liderlerin, değerleri dikkate alan liderler olduğunu iddia etmektedir. Liderin değerleri seçtiği işin bir parçası olmuştur, böylelikle bu değerler örgüt kültürünü ve uzun vadeli uygulamaları şekillendirir. Sonuç olarak değerlerini kullanan liderler, açık örnekler sergileyip verdikleri kararların farkındadırlar, zor kararlar vermek zorunda kaldıklarında onlara yol gösteren bir iç kılavuzları vardır, karşıdakini yargılamakta sertlikten uzaktırlar, çalışanları ondan aldıkları ilhamla yüksek performans sergilerler, yaptıkları iş onları ziyadesiyle tatmin eder, iç dünyalarında gayet sakinlerdir, sağlıklı bir yaşam sürerler, yoğun stres problemi yaşamazlar, kendilerine ve karşılarındaki diğer insanlara karşı duyarlı, sevecen ve özenlidirler.

Değer merkezli liderlik, örgüt kültürü içerisinde, örgüte kimlik sağlayıcı bir davranış olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu girişim örgüt üyelerinin değerlere uygun davranması ve değerlere uygun çözümler üretmesini sağlarken, birbirine zıt dünya görüşü ya da uç fikirlere sahip üyeleri birbirine bağlayan bir tutkal görevi görmektedir. Aynı kapsamda değerler merkezli liderlik, yapılan işi anlamlı kılma açısından çok önemli stratejiler oluşturmakta ve örgütsel verimliliği arttıran önemli bir faktör olmaktadır. Yine bu noktada değer merkezli liderliğin ürün ya da hizmeti bir değer durumuna getirerek işe ve iş yerine yabancılaşmayı önlediği görülmektedir (Baloğlu, 2012, s. 1368).

Özetle değer merkezli liderliği, ‘liderin yöneticilik faaliyetlerini sergilerken temel değerlere bağlı olmasıdır’ şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu değerler toplum tarafından kabul görmüş her türlü değer olabilir. Yani dini, ahlaki, toplumsal, iş değerleri vb. tüm değerler değer merkezli liderin davranışlarına ve kararlarına yön

vermektedir. Böylece günümüzün yozlaşmış yönetim anlayışından uzaklaşıp daha ahlaki ve daha insani bir yönetim anlayışı sergilenebilecektir.

### **Etik iklim**

İlk defa Victor ve Cullen (1987) tarafından ele alınan, ahlaki tutum ve davranışlara yönelik örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve prosedürleri içeren etik iklim yazarlar tarafından etik sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusundaki ortak algılamalar olarak tanımlanmıştır. Parboteeah ve arkadaşları (2005) ise etik iklim kavramını, örgütlerde nelerin doğru, nelerin yanlış kabul edildiğini ortaya koyan veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunu açıklamaya yardım eden kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlamıştır (Akt. Çavuş ve Develi, 2015, s. 1).

Etik iklim, belirli durumlarda, ahlaki açıdan doğru davranış ve doğruluk için yol gösterici ilkeler sağlayan kurallar, standartlar, kanunlar ya da prensiplerdir. Bir örgütün etik iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Victor ve Cullen (1987), örgüt içinde işgörenlerin formal ve informal sosyalleşme yoluyla nasıl davranılacağını öğrendiklerini belirtmektedir. İşgörenler, yüksek itibara sahip ve ödüllendirilen değerleri öğrenmektedir. Bir örgütün etik iklimini oluşturan etik konularla ilişkili örgütsel değerler, etik olarak neyin doğru kabul edildiğini belirlemektedir (Akt. Appelbaum vd., 2005, ss. 43-44). Örgüt içindeki ilişkileri ve işgörenlerin davranışlarını etkileyen etik iklim, dolayısıyla örgütsel sonuçları da etkilemektedir (Bulutlar ve Öz, 2009, s. 273). Bir örgütte, etik iklimi etkileyen faktörler ise; kişisel çıkar, şirket karı, işletme verimliliği, takım çıkarları, arkadaşlıklar, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurallar ve yasalardır (Sims, 1992, s. 510).

Etik iklim, bir örgütün kültürünün alt bileşenidir. Cullen, Parboteeah ve Victor (2003, s. 129) etik iklimi, üyeler tarafından algılandığı gibi bireyin çevresinin bileşenleri olarak tanımlamıştır. Ayrıca etik iklim, bireysel davranışların yer aldığı psikolojik ortamdır (Buchan, 2005, s. 167). Örgütsel çerçevede, birçok etik iklimin mevcut olduğunu not etmek önemlidir: Güvenlik uyumu, topluma hizmet ve inovasyonun iklimler için araştırılmış olması bunlardan sadece bir kaçıdır. Etik iklim, örgütsel iklimin daha yeni bir türüdür. Victor ve Cullen (1988) tarafından literatüre girmiş olan, bir örgütün etik iklimi, etik açıdan doğru algılanan davranışları ifade eder. Bu nedenle, örgütsel olarak ele alındığında bir örgütün kültürü örgütün etiğini kurar sonucuna ulaşılabilir (Akt. Moore ve Moore, 2014, ss. 3-4).

Örgütlerde etiğin fonksiyonları da araştırmacıların dikkatini sıkça çekmiş ve etik iklimin örgütlerde nasıl kullanıldığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmalar yapan Wimbush ve Shepard (1994), bir örgütün etik ikliminin, etik olmayan davranışları öngörmek için kullanılabileceğini belirtmiştir. Peterson (2002) ise bir örgütün etik ikliminden, sapkın işyeri davranışının öngörülüp görülemeyeceğini belirlemek için yapmış olduğu araştırmada, örgütte sapma türü ile iklim özdeşleşmesi arasında birkaç korelasyon olduğunu saptamıştır. En açık korelasyonun, politik sapkınlık boyutu ile insancıl bir iklim arasında olduğu gözlenmiştir (Akt. Appelbaum vd., 2005, s. 47).

## YÖNTEM

Konuyu daha iyi araştırmak amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasına dair bilgiler ve çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir.

### Araştırmanın Önemi Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın önemi; örnek kütlede bulunan organizasyonlardaki durumunun saptanmasına yardımcı olması ve bu araştırmanın sonucunda elde edilecek bulguların, problemin tespiti için veri oluşturmasıdır.

Araştırmanın amacı ise; organizasyonlardaki değer merkezli liderlik algılarının ölçülmesi ve değer merkezli liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin farklı kültürlerdeki durumunun ortaya konulmasıdır.

Konuyu araştırmak için bir nicel araştırma yapılmıştır. Bu amaçla kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini ölçmeye yönelik 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan ‘değer merkezli liderlik ölçeği’ 20 ifadeden oluşmaktadır ve Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilmiştir. Literatürde değer merkezli liderlik tutumlarını ölçmek için geliştirilen başka bir ölçeğe rastlanmadığı için ve Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin çalışmada ulaşılmak istenen amaca uygun olmasından ve geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin yüksek olmasından ötürü bu ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde yer alan ‘Etik iklim ölçeği’ ise Schwepker (2001) tarafından geliştirilmiştir ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Etik iklimle ilgili birçok araştırmacı ölçek geliştirmiştir (Cullen vd., 1993; Peterson, 2002; Wimbush vd., 1997; Vaicys vd., 1996; Schwepker, 2001). Schwepker’in geliştirdiği ölçeğin kullanılmasının sebebi; ifadelerin daha anlaşılır olması ve geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olmasıdır.

Araştırma, Türkiye ve Almanya’da uygulandığı için ankette yer alan ifadeler Türkçe’ye ve Almanca’ya çevrilmiştir. Daha sonra ölçeklerin anlaşılabilirliğini, güvenilirliğini, geçerliliğini ölçmek ve doğrulayıcı ve açılıyıcı faktör analizi yapmak amacıyla bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Türkiye ve Almanya’da uygulanan pilot uygulamaya, 145 çalışan katılmıştır. 85 erkek ve 60 kadın çalışanın katıldığı bu pilot uygulamada, değer merkezli liderlik ölçeğinin alpha değeri,  $\alpha = 0,967$ , etik iklim ölçeğinin alpha değeri,  $\alpha = 0,883$  bulunmuştur. Cronbach’s alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005). Bu bağlamda yapılan pilot uygulamaya göre ölçeklerin ‘yüksek derecede güvenilir’ olduğu görülmüştür.

Araştırmanın anakütlesi, Türkiye’de ve Almanya’da faaliyette bulunan bir zincir otelin çalışanları ve yöneticileridir. Ancak, tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Bu örnekleme türünde, veri toplama amacıyla anakütleyi oluşturan bireylere gönderilen anket formlarını doldurarak anketlere cevap verenlerin tümü örnekleme dâhil edilmektedir. Örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak, her iki ülkede faaliyette bulunan bir zincir otelin çalışan ve yöneticileri tercih edilmiştir. Zincirin genel merkezinden alınan bilgilere göre, Türkiye’de 44 oteli ve 6785 çalışana, Almanya’da 22 oteli ve 3253 çalışana bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında  $e=5\%$  hata payı ile  $n=370$

olarak belirlenmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2005, s. 94). İşletmenin genel merkezinden bilgilerine ulaşılan yaklaşık 1000 kişiye posta ve e-mail aracılığıyla anketler ulaştırılmıştır, Türkiye’den 419, Almanya’dan 112 olmak üzere toplamda 531 kişi dönüş yapmıştır. Anketlerden 528 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Örneklemin iki ülkeden seçilmesinin sebebi, karşılaştırmalı bir model oluşturabilmektir. Bu bağlamda araştırma, her iki ülkede de faaliyette bulunan bir otel zinciri çalışan ve yöneticilerine uygulanmıştır. Zincir otelin seçilmesinin sebebi ise tek bir coğrafyada faaliyette bulunmuyor olmasıdır. Zincir, Türkiye’de 44, Almanya’da ise 22 bölgede faaliyette bulunmaktadır. Böylece, sadece bir bölgedeki çalışanların düşüncülerinden ziyade, ülke genelindeki çalışanların görüşlerine başvurulmuştur.

### Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1’deki gibidir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

		Uyruk					
		Alman		Türk		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	75	67,0	161	38,7	236	44,7
	Erkek	37	33,0	255	61,3	292	55,3
<b>Yaş</b>	18-24 arası	45	40,2	205	49,3	250	47,3
	25-34 arası	26	23,2	166	39,9	192	36,4
	35-44 arası	10	8,9	35	8,4	45	8,5
	45 yaş ve üstü	31	27,7	10	2,4	41	7,8
<b>Eğitim</b>	İlköğretim - Lise	79	70,5	34	8,2	113	21,4
	Ön lisans - Lisans	13	11,6	338	81,3	351	66,5
	Yüksek lisans - Doktora	20	17,9	44	10,6	64	12,1
<b>Yöneticinin cinsiyeti</b>	Kadın	28	25,0	90	21,6	118	22,3
	Erkek	84	75,0	326	78,4	410	77,7
<b>Kurumda çalışma süresi</b>	1 yıldan az	28	25,0	110	26,4	138	26,1
	1-3 yıl	37	33,0	136	32,7	173	32,8
	4-9 yıl	23	20,5	148	35,6	171	32,4
	10 yıl ve üstü	24	21,4	22	5,3	46	8,7
<b>İşletmedeki pozisyon</b>	Çalışan	76	67,9	288	69,2	364	68,9
	Orta kademe yönetici	25	22,3	96	23,1	121	22,9
	Üst kademe yönetici	11	9,8	32	7,7	43	8,1

### Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yüklerini tespit etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar (Sümer, 2000).

Tablo 2’de Değer Merkezli Liderlik ölçeği için madde analizine ve katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplara göre güvenilirlik katsayısına (Cronbach's alpha değeri) yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Değer Merkezli Liderlik Ölçeğinin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
DML1	65,186	338,588	,757	,965
DML2	65,009	338,898	,732	,965
DML3	65,323	342,433	,667	,966
DML4	65,438	339,492	,691	,966
DML5	65,558	334,061	,768	,965
DML6	65,460	335,298	,789	,964
DML7	65,522	333,042	,811	,964
DML8	65,416	338,182	,751	,965
DML9	65,243	337,012	,797	,964
DML10	65,336	336,793	,774	,965
DML11	65,642	344,124	,637	,966
DML12	65,142	337,687	,757	,965
DML13	65,513	341,184	,721	,965
DML14	65,363	336,046	,818	,964
DML15	65,416	332,937	,854	,964
DML16	65,000	345,769	,644	,966
DML17	65,341	339,275	,753	,965
DML18	65,425	335,890	,810	,964
DML19	65,465	336,712	,799	,964
DML20	65,252	335,416	,768	,965

Ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin uyum endeksleri Tablo 3’de verilmiştir.

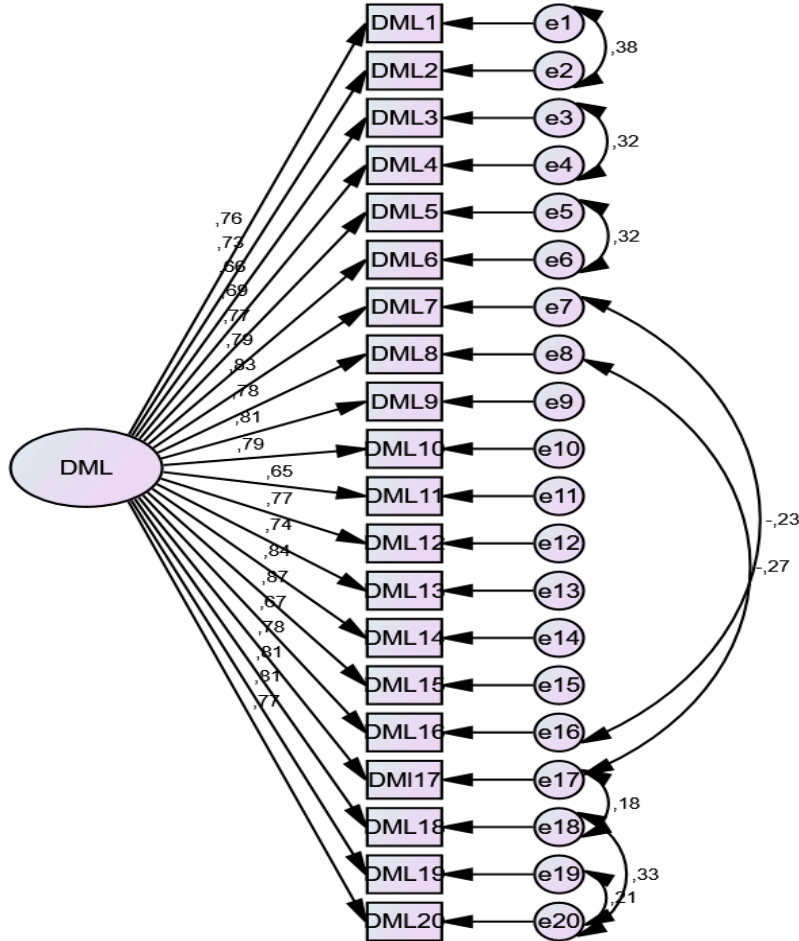
**Tablo 3.** Değer Merkezli Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Uyum Durumu
$\chi^2/sd = 2,071$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	Kabul Edilebilir
GFI = 0,872	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,95$	Kabul Edilebilir
AGFI = 0,835	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,90$	Kabul Edilebilir
CFI = 0,953	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$	Kabul Edilebilir
RMSEA = 0,069	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	Kabul Edilebilir
RMR = 0,053	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,1$	Kabul Edilebilir

DFA yapılırken tek bir testin sonucuna göre değil de çeşitli uyum indekslerinin sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığına karar verilir. DFA’daki birçok uyum indeksleri arasından genellikle  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR, SRMR indekslerine bakılır. Bunların haricinde birçok uyum indeksi vardır fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart kabul edileceği hakkında bir görüş birliği yoktur (Şimşek, 2007, s. 8). Değer Merkezli Liderlik Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Kline, 2011; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh vd, 2006; Browne ve



Cudeck, 1993; Hair vd., 1998). Yalnızca AGFI indeksinin kabul edilebilir seviyenin altında olduğu gözlemlenmiştir. Diğer indekslerin değerleri makul bulunmuştur. Buna göre model doğrulanmıştır. Değer merkezli liderlik ölçeğinin path diyagramı Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Değer Merkezli Liderlik Ölçeği Path Diyagramı

Tablo 4’de Etik İklim ölçeği için madde analizine ve katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplara göre güvenilirlik katsayısına (Cronbach's alpha değeri) yer verilmiştir.

Tablo 4. Etik İklim Ölçeğinin Madde Analizi

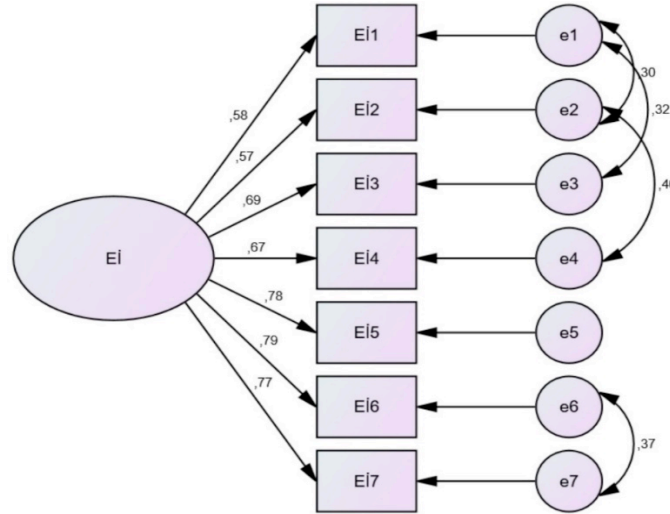
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Eİ1	19,805	33,677	,611	,873
Eİ2	19,912	33,494	,627	,871
Eİ3	19,885	33,293	,690	,864
Eİ4	19,903	33,262	,675	,865
Eİ5	19,920	32,127	,676	,865
Eİ6	19,881	31,937	,711	,860
Eİ7	19,942	31,921	,704	,861

Ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin uyum endeksleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Etik İklim Ölçeği DFA Sonuçları Hesaplanan Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Uyum Durumu
$\chi^2/sd = 2,510$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	Kabul Edilebilir
GFI = 0,969	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,95$	Mükemmel Uyum
AGFI = 0,914	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	Mükemmel Uyum
CFI = 0,981	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	Mükemmel Uyum
RMSEA = 0,082	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,1$	Kabul Edilebilir
SRMR = 0,052	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,1$	Kabul Edilebilir

Etik İklim Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir (Kline, 2011; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh vd, 2006; Browne ve Cudeck, 1993; Hair vd., 1998). Uyum indeksleri genellikle mükemmel uyum değerlerini yakalamasına rağmen yalnızca RMSEA uyum indeksi kabul edilebilir düzeyin çok az üzerinde gözlemlenmiştir. Diğer uyum indekslerinin iyi sonuçlar vermesi göz önünde bulundurularak model doğrulanmıştır. Etik iklim ölçeğinin path diyagramı Şekil 2’de verilmiştir.



**Şekil 2.** Etik İklim Ölçeği Path Diyagramı

### Verilerin Analizi

Çalışmanın temel hipotezi olan; “H<sub>1</sub>: Değer merkezli liderlik ile etik iklim arasında ilişki vardır” Hipotezini test etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Toplanan verilerin analizi SPSS 21 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada uygun test seçimi normallik testi sonucuna göre belirlenmiştir. Ölçek puanları için yapılan normallik testi sonuçlarına göre ölçekler normal dağılım göstermediklerinden ( $p < 0,05$ ) karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan yöntemler (Spearman korelasyon, Mann Whitney, Kruskal Wallis) kullanılmıştır.

**Tablo 6.** Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim İlişkisi (Almanya)

Uyruk=Alman		Değer Merkezli Liderlik	Etik İklim
	<i>r</i>	1,000	,672**
Değer Merkezli Liderlik	<i>p</i>		,000
	<i>n</i>		112
	<i>r</i>		1,000
Etik İklim	<i>p</i>		
	<i>n</i>		

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

Tablo 6'ya göre araştırmaya Almanya'dan katılanlarda; Değer Merkezli Liderlik ile Etik İklim arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 7.** Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim İlişkisi (Türkiye)

Uyruk=Türk		Değer Merkezli Liderlik	Etik İklim
	<i>r</i>	1,000	,594**
Değer Merkezli Liderlik	<i>p</i>		,000
	<i>n</i>		416
	<i>r</i>		1,000
Etik İklim	<i>p</i>		
	<i>n</i>		

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

Tablo 7'ye göre araştırmaya Türkiye'den katılanlarda; Değer Merkezli Liderlik ile Etik İklim arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır.

Yukarıdaki analizlerden hareketle her iki ülkeden katılan çalışan ve yöneticilerin verdikleri cevaplara göre temel hipotezimiz olan; “ $H_1$ : Değer merkezli liderlik ile etik iklim arasında ilişki vardır” hipotezi *kabul edilmiştir*. Buna göre araştırmanın bulguları, Türkiye'den ve Almanya'dan katılanlar için; değer merkezli liderin, organizasyonlarda etik iklimi inşa edebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmadaki demografik sorulara katılımcıların verdiği cevapları incelemek için yapılan testlerin sonuçlarına göre; değer merkezli liderlik ve etik iklim arasında ülkelere göre herhangi bir farklılık gözlemlenmezken; Almanya'dan katılan kadın ve erkeklerin etik iklim algılarının farklı olduğu gözlemlenmiştir. Kadınların etik iklime daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Yaş değişkenine göre yapılan analizlerde, Almanya'dan katılanların değer merkezli liderlik ve etik iklim algılarının yaşlara göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ilerledikçe değer merkezli liderliğe ve etik iklime verilen önemin arttığı gözlemlenmiştir. Türkiye'den katılanlarda da durum Almanya'dakine benzerdir.

Eğitim durumunun değişkenleri etkileme durumuna göre yapılan analizlerin sonucuna göre; Almanya'dan katılanların açısından herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir. Türkiye'den katılanlarda ise değer merkezli liderlik açısından bir farklılık göze çarpmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça değer merkezli liderlik algısı azalmaktadır. Bununla birlikte Türkiye'de ve Almanya'da yapılan araştırmalarda,

yönetici cinsiyetinin değer merkezli liderlik ve etik iklim üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Almanya'daki işletmelerdeki çalışanların ve yöneticilerin, çalışma sürelerinin değişkenlerimiz üzerindeki etkisi yalnızca etik iklim değişkeni üzerinde görülmüştür. Buna göre; kurumda çalışma süresi ile etik iklim algısı 9 yıla kadar doğru orantılıdır. Fakat 10 yıl ve üzerinde çalışan işgörenlerin etik iklime bakışlarında bir gerileme görülmüştür. Türkiye'deki işletmelerdeki çalışanlarda ise çalışma süresi her iki değişkene de etki etmektedir. Değer merkezli liderlik ve etik iklim değişkenlerinin her ikisi de 10 yıl ve üzeri çalışanlarda en yüksek seviyededir.

Çalışılan pozisyona göre yapılan analizlerin sonucuna göre; Almanya'dan katılanlar için herhangi bir farklılık gözlemlenmezken, Türkiye'den katılanlarda ise durum çok daha farklıdır. Çalışılan pozisyon, değer merkezli liderlik ve etik iklim tutumlarının her ikisini birden etkilemektedir. Her iki grupta da en yüksek algı üst kademe yöneticilere aittir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, değer merkezli liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi, teorik ve uygulamalı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Değer ve etik gibi kavramların, maneviyatın giderek azaldığı günümüzde en çok ihtiyaç duyulan kavramlar olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu araştırma söz konusu kavramların iş hayatında kendilerine ne kadar yer bulduğunu ortaya koymak için yapılmıştır. Genel itibariyle yapılan araştırmanın sonuçlarının Türkiye ve Almanya açısından farklılıklar gösterdikleri görülmüştür. Bu durum da kültürün çalışan tutumları üzerindeki etkilerini gözler önüne sermektedir.

Değerler ile etik iklimin ilişkisi konusunda araştırmalar yapan Victor ve Cullen (1988) bazı çıkarımlarda bulunmuşlardır. Buna göre; çalışanların ahlaki tutumları ve değerleri ile örgütün etik iklimi arasında uyumluluğun önemine dikkat çekilmiştir. Bu iki değişken arasında uyum yoksa stres, tatminsizlik ve işten ayrılma gibi istenilmeyen sonuçların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde Weber'de (1995) yaptığı çalışmada, etik değerlerin organizasyona yerleştirilmesinin; çalışanların ve yöneticilerin kararlarını, tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceğini savunmuştur.

Kraemer'e (2011) göre ise değerlere bağlı kalarak doğru olanın yapılması sadece organizasyonlara değil aynı zamanda topluma da katkı sağlayacaktır. Yani Kraemer (2011), doğru olanı yapan işletmelerin çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve toplum nezdinde en iyi organizasyon olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte değer merkezli liderlik etiği yeniden inşa edip, yeniden güvenin kazanılmasına ve zamanla inançların oluşumuna çok ciddi bir biçimde etki edeceğini belirtmektedir. Peki organizasyonlarda bu tür şeyleri kaybeden veya bunları organizasyonlarında görmek isteyen liderler bunu nasıl başarabilirler? Değer merkezli liderlik teorisi özünde bu sorunun cevabıyla ilgilenmektedir (Akt. Buckner, 2013, s. 27). Bu sonuçlardan hareketle, yapılan bu araştırmanın da literatürdeki diğer araştırmalar ile benzerlikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen araştırmanın bulguları doğrultusunda, yöneticilere ve işletmelere çeşitli öneriler de sunulmaktadır. Buna göre;

- Yöneticilerin faaliyetlerini gerçekleştirirken doğru, dürüst ve ahlaki çerçevede olması, karşdakine saygı duyması, çalışanları dinlemesi, kolektif bir bilince sahip olması gerekmektedir. Böylece çalışanlar kendilerini daha değerli hissedebilir ve organizasyona daha yüksek katkı sağlayabilirler.
- Yöneticilerin hedefleri, prensipleri, vizyonları olmalıdır ve bunları çalışanlarına aktarabilmelidirler. Böylelikle çalışanlarla amaç birliği yaparak organizasyonun başarısı için birlikte hareket edebilirler.
- Yöneticilerin yakın danışmanları içerisinde karşıt görüşlü kişilere de yer vermesi, alınan kararların daha etkili ve daha geniş bir kesimi kapsayıcı olmasını sağlayabilir.
- Etik iklimin oluşmasında, etik kuralların çalışanlara aktarılması büyük önem arz etmektedir. Bunu başarmanın en iyi yolu, etik kuralların yazılı ve resmi hale getirilmesidir. Böylelikle etik davranışlara uyulması bir yönetim politikası haline gelebilir. Bu sayede çalışanların bu kuralları benimsemesi daha kolay olabilir.
- İnsanları, bir şeyleri yapması için zorlamak pek hoş bir durum olmayabilir. Fakat organizasyonlardaki etik kurallara uyulması konusunda bu durum esnetilebilir. Bu sayede zamanla insanlar kendiliğinden bu kurallara uyar hale getirilebilir. Yani kendisine veya organizasyona çıkar sağlamak için dahi olsa, etik dışı davranışlara tahammül edilmediğini çalışanların anlaması sağlanabilmelidir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Konuya veri sağlamak amacıyla yapılan anket çalışmasının Türkiye'deki ve Almanya'daki çalışanlar ve yöneticiler üzerinde uygulanması bir sınırlılıktır. Çünkü konunun karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve karşılaştırmının sadece bir ülke ile yapılması bir sınırlılıktır. Bunun yanı sıra anketlerin, Ocak – Mart 2016 zaman dilimi içerisinde yapılması ve bütün çalışanlarla yüz yüze değil de online olarak anket formlarının gönderilmesi çalışmanın diğer sınırlılığı olmuştur. Ayrıca araştırmanın yalnızca turizm sektöründeki çalışanlar üzerinde incelenmesi de bir sınırlılıktır.

Yapılan bu araştırmanın ileride yapılacak çalışmalara da yol gösterici olması beklenmektedir. Konuyla ilgili yapılacak olan diğer çalışmalar, değer merkezli liderlik ve etik iklim literatürünü teorik olarak geliştirmeye katkı sağlayabilecektir. Ayrıca araştırma sadece bir sektördeki çalışanlar üzerinde yapıldığı için, diğer sektörlerde de uygulanması konunun gelişiminde faydalı olabilecektir. Karşılaştırmalı bir model olarak ele aldığımız çalışma Türkiye'de ve Almanya'da uygulanmıştır. Türk kültürü ile diğer kültürlerin karşılaştırılabilmesi için Almanya dışındaki ülkelerin çalışanlarına da benzer bir çalışmanın uygulanması, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Appelbaum, S.H., Deguire K.J., Lay M., (2005). “The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour”, *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 4, 43-56.
- Baloğlu, N., (2012). “Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt. 12, Sayı. 2, 1367-1378.
- Baumgartner, H., Homburg, C., (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 2, s. 139-161.
- Bentler, P.M., (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling, *Annual Review of Psychology*, Vol. 31, s. 419-456.
- Bentler, P.M., Bonett, D.G., (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, Vol. 88, s. 588-606.
- Browne, M.W., Mels, G., (2000). Path Analysis: RAMONA, In *Systat 10.0: Statistics II* (ss. 233-291), Chicago.
- Buchan, H.F., (2005). “Ethical decision making in the public accounting profession: An extension of Ajzen’s theory of planned behavior”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61 No. 2, 165-181.
- Buckner, R.K., (2013). Values-Based Leadership: College Leaders’ Perceptions on Maintaining Values in Decision Making (Doctoral Thesis), Oklahoma State University, Oklahoma, USA.
- Bulutlar, F., Öz, E.Ü., (2009). “The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace”, *Journal of Business Ethics*, No. 86, s. 273-295.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*, Harper Perennial Modern Classics, USA.
- Cohen, L., Manion L., Morrison, K., (2005). *Research Methods in Education*, 5th Edition, Routledge Falmer, New York.
- Cullen, J. B., Victor, B., Bronson, J. W., (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity, *Psychological reports*, Vol. 73, No. 2, 667-674.
- Cullen, J.B, Parboteeah, P.K., Victor, B., (2003). “The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 46 No. 2, 127-141.
- Çavuş, M.F., Develi, A., (2015). “Etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı”, *Research Gate*, [https://www.researchgate.net/publication/280557859\\_Etik\\_Iklim\\_ve\\_Orgutsel\\_Vatandaslik\\_Davranisi](https://www.researchgate.net/publication/280557859_Etik_Iklim_ve_Orgutsel_Vatandaslik_Davranisi), (Erişim Tarihi: 10/01/2016).
- Çiçek, B., (2016). “Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- Fernald, L.W., (1987). “Values and creativity”, *Journal of Creative Behavior*, Vol. 21, No. 4, 312-324.

- Fernandez, J., Hogan, R.T., (2002). "Values based leadership", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 25 No. 4, 25-26.
- Garg, G., Krishnan, V.R., (2003). "Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership", Ed. In S. Bhargava, *Response Books* (Sage Publications), New Delhi.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W., (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th edn., Prentice Hall International, London.
- Hitt, W.D., (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Columbus, Battelle Press, Ohio.
- Kline, R.B., (2011). *Principles And Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York.
- Kraemer, H.M., (2011). *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*, Jossey-Bass, California.
- Maier, T. vd., (2015). "Millennial generation perceptions of value-centered leadership principles", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, No. 14, 382-397.
- Marsh, H.W., Hau, K.T., Artelt, C., Baumert, J., Peschar, J.L., (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries, *International Journal of Testing*, Vol. 6, No. 4, s. 311-360.
- Moore, H.L., Moore, T.W., (2014). "The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members", *Journal of Academic and Business Ethics*, No. 9, 1-15.
- Parboteeah, K.P. vd., (2005). "National culture and ethical climates: a comparison of U.S. and Japanese accounting firms", *Management International Review*, Vol. 45, No. 4, 459-481.
- Peterson, D.K., (2002). "Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 1, 47-61.
- Rokeach, M., (1973). *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York.
- Rue, B., (2001). "Values-based leadership: Determining our personal values", *Behavioral Science*, No. 30, 12-16.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, Vol. 8, No. 2, s. 23-74.
- Schwepker, C.H., (2001). "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce", *Journal of Business Research*, No. 54, 39-52.
- Sehring, T., (2015). "The power of values-based leadership", *Workforce*. Vol. 94, No. 7, 30-31.
- Shatalebi, B., Yarmohammadian, M.H., (2011). "Value based leadership paradigm", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No. 15, 3703-3707.

- Sims, R.R., (1992). “The challenge of ethical behavior in organizations”, *Journal of Business Ethics*, No. 11, 505-13.
- Şimşek, Ö.F., (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, 1. Baskı, Ekinoks Yayıncılık.
- Sümer, N., (2000). “Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt. 3, Sayı: 6, 49-74.
- Tavşancıl, E., (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi Yazar*, 4. Baskı, Nobel Akademi, Ankara.
- Taylor, D.H., (2010). “The power of values-based leadership”, *The Imperfect Leader*, Author House Pub, USA.
- Vaicys, C., Barnett, T., Brown, G., (1996). An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire. *Psychological Reports*, Vol. 79, No. 1, 115-120.
- Victor, B., Cullen, J.B., (1987). “A theory and measure of ethical climate in organizations”, Edit. W. C. Fredrick ve L. Preston, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI, London, 51-71.
- Victor, B., Cullen, J.B., (1988). “The organizational bases of ethical work climates”, *Administrative Science Quarterly*, 33, s. 101-125.
- Viinamäki, O.P., (2009). “Intra-organizational challenges of values-based leadership”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 14, No. 2, 6-13.
- Walter, K., (1995). “Value statements that augment corporate success”, *HR Magazine*, Vol. 40, No. 10, 87-92.
- Weber, J., (1995). “Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of a single firm”, *Organization Science*, No. 6, 509-523.
- Wimbush, J.C., Shepard, J.M., (1994). “Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No. 8, 637-647.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., Markham, S. E., (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 16, 1705-1716.



## **Values-Based Approach to Leaders and Organizations: A Research on Value-Centered Leadership and Ethical Climate Relationship**

**Berat ÇİÇEK**

Muş Alparslan University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences, Muş, Turkey  
[b.cicek@alparslan.edu.tr](mailto:b.cicek@alparslan.edu.tr)

**Mehmet DENİZ**

İnönü University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences, Malatya, Turkey  
[mehmet.deniz@inonu.edu.tr](mailto:mehmet.deniz@inonu.edu.tr)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

As a result of the changes in the world economy, increasing competition has necessitated transition from the traditional management model to the human-oriented modern management strategies for businesses. Human capital investments, which determine the productivity and quality of the human factor in the production process, constitute the main elements of new management mentality, also including issues such as personnel training and health and even what to do in leisure time.

Throughout history, people have always adopted acting together. As a result, a collective society has formed. People have come together to form organizations in order to reach a certain goal. These organizations have developed a culture and some values based on it. For example, everybody knows that discipline is indispensable in a military organization. Being a soldier means discipline everywhere across the world. In addition, values such as obeying the order, respect to the superior, and not breaking the chain of hierarchy have come to fruition. In the same way, a distinctive organizational structure introduces its own values all the time. Thus, the concept of value has become an important element for organizations.

Although a leader, by his/her position, is at the top of the hierarchy s/he is part of within an organization, s/he cannot be expected to be completely free from individual attitudes and behaviors that show one-to-one parallelism with the ethical understanding of the organization in terms of values. This is because; even if s/he is at the top of the organization, s/he exists with the values s/he believes in and accepts, just like every individual. In this regard, to create a values-focused organizational structure, s/he has to serve as the best model before his/her employees in the processes of forming and implementing supportive ethical rules and values for creating a corporate culture. In this sense, a values-centered leader is a leader who has put values at the center of his/her life and takes such values a guide in his/her way to lead his/her organization to success (Çiçek, 2016, p. 1).

An ethical relationship going beyond classical patterns has emerged between society and organization in recent years. The image of a business is determined by not only the products it makes or the services it offers but also its environmental consciousness, sense of responsibility, etc. At this point, the concept of ethical climate is important for businesses. The businesses violating ethics are not welcomed by the society, and it seems impossible for them to ensure sustainability in the long term (Çiçek, 2016, p. 2).

Ethical climate refers to rules, standards, laws, or principles that provide guiding principles for ethically decent behaviors and trueness in specific conditions (Victor and Cullen, 1987). Just like individuals, organizations also have ethical rules that help to define their characters and are accepted by everyone. These rules guide managers or employees about how to act in the face of certain situations. Hence, an organization can be said to have an ethical climate if people serving the same purpose in it can automatically act in the way considered proper in a particular situation.

The present study aims to determine the relationship between values-centered leadership and ethical climate. This is because; it is possible to say that the values and the ethical climate an organization has constitute its intellectual capital. This capital is the instrument that makes a business superior to other businesses it competes with at the present time. In other words, all the values and ethical elements possessed by a business are what renders it different from others and provides it with an identity. This study departs from the fact that the above-mentioned elements (i.e. values-centered leadership and ethical climate) have to co-exist in an organization.

### **Conclusion and discussion**

Based on the responses provided by the employees and managers from two countries, our main hypothesis, “H1: There is a relationship between values-centered leadership and ethical climate” was accepted. Accordingly, the findings of the study can be interpreted for the participants from Turkey and Germany as follows: Values-centered leaders can build ethical climates in organizations.

According to the results of the tests carried out to examine the responses given by the participants to the demographic questions in the research, there is no difference between the participants’ perceptions regarding values-centered leadership and ethical climate by country. However, the female and male participants from Germany were observed to have different perceptions of ethical climate. The females were seen to attach more importance to ethical climate. The participants from Germany were also found to have perceptions of values-centered leadership and ethical climate varying by age. As age rises, importance paid to values-centered leadership and ethical climate increase. The participants from Turkey were seen to have a similar tendency to the participants from Germany.

The variable of educational background did not lead to any variance between the participants from Germany. However, there was a difference between the participants from Turkey in terms of values-centered leadership. As educational level goes up, perception of values-centered leadership goes down. On the other hand, research in Turkey and Germany shows that gender has no effect on managers’ perceptions of values-centered leadership and ethical climate.

The working period was determined to have an effect only on the ethical climate perceptions of the employees and managers of the businesses located in Germany. It was found out that there is a direct proportion between perception of ethical climate and working period in the business, but this proportion is true until the working period of nine years. However, the employees with a working period of not less than 10 years were seen to have a lower perception of ethical climate. Working period was observed to have an effect on both variables for the employees of the businesses located in Turkey. Perceptions regarding values-centered leadership and ethical climate were

detected to be highest among the employees with a working period of not less than 10 years.

Position at work was determined to lead to no difference between the participants from Germany in terms of perceptions regarding values-centered leadership and ethical climate. However, it is just the contrary in the case of Turkey. Position at work affects both variables in question. For the said variables, the highest perceptions belong to top level managers.