

MAKÜ

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

ERDEMLİ LİDERLİK MODELİ

SEHER YASTIOĞLU

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALİ MURAT ALPARSLAN**

BURDUR - 2022

**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

ERDEMLİ LİDERLİK MODELİ

**SEHER YASTIOĞLU
DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALİ MURAT ALPARSLAN**

**Üye: Prof. Dr. Deniz BÖRÜ
Üye: Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Nisa EKŞİLİ
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk OKTAR**

BURDUR - 2022

ETİK BEYAN METNİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “Erdemli Liderlik Modelinin Geliştirilmesi” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Seher YASTIOĞLU

08.02.2022

TEŞEKKÜR METNİ

Meslek hayatıma başladığım ilk günden itibaren ve doktora eğitimim boyunca yoluma ışık tutan, bilgeliği ve tecrübesi ile gelişimime katkı sağlayan, bir usta gibi beni yetiştiren, desteği ve motive edici tavrı ile cesaretlendiren, akademik hayatımda iyi ki yollarımız kesişmiş dediğim değerli danışmanım Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme sürecimin başında bilgi ve deneyimleri ile tez konumun şekillenmesine katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. İnci ARTAN'a; tez izleme sürecim boyunca rehberlik eden, değerli bilgilerini paylaşan ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Deniz BÖRÜ ve Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT'a; tez savunmamda yer alan, tezimin son halini almasında görüş ve önerileri ile katkı sağlayan değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk OKTAR ve Dr. Öğr. Üyesi Nisa EKŞİLİ'ye ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ayrıca hayatımın her alanında dostane desteğini hissettiğim, ihtiyaç duyduğum her anımda yanımda olan arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN'a ve bu süreçte yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Öğr. Gör. Duygu Burcu GÖNÜLAÇAR'a teşekkür ederim.

Son olarak beni bu günlere getiren, yetiştiren, gölgelerini ve dualarını daima üzerimde hissettiğim canım annem, babam ve ablama; yoğun çalışma sürecimde yoğunluğumu ve stresimi hoş gören, rahatlatıcı tavrı ile daima yüzümü güldüren, hayatımı kolaylaştıran ve beni bir an yalnız bırakmayan sevgili eşim, hayat arkadaşım Can YASTIOĞLU'na teşekkürlerimi ve minnetimi sunarım.

ÖZET

Çalışmanın amacı; Türk kültüründe yöneticiyi erdemli bir lider yapan özellikleri tespit etmek bu bağlamda Türk kültürüne özgü erdemli liderlik ölçeğini geliştirmek ve modelini ortaya koymak, erdemli liderliğin çalışanın işyerinde mutluluğu ve duygusal bağlılığı üzerine etkilerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda birbirini takip eden üç araştırma yürütülmüştür. Araştırmalar, imalat sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanların katılımıyla nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 240 katılımcı ile yürütülen birinci araştırma sürecinin sonunda, yöneticiler için öncelikli olduğu tespit edilen 34 erdemli lider özelliğini temsil eden madde havuzu oluşturulmuştur. Kapsam geçerliliği için uzman görüşüne sunulan erdemli liderlik ölçeğinin daha sonra yapısının ortaya konulması için ikinci araştırma yürütülmüştür. İkinci araştırma sürecinde, 301 katılımcı ile pilot uygulama yapılmıştır. Bu sürecin sonucunda, iki boyut ve 21 maddeden oluşan erdemli liderlik ölçeğinin yapısı ortaya konulmuştur. Üçüncü araştırma ile ölçeğin yapısı doğrulanmış, kriter geçerliliği sağlanmış ve güvenilirliği incelenmiştir. Geliştirilen erdemli liderlik ölçeğinin çalışan/ insan duyarlılığı boyutu liderin iyi yüreklilik/ incelik, hoşgörü, takdir etme, destekleyici olma, hakkaniyetli olma, empati sahibi olma, adaletli olma, ödüllendirme ve saygılı olma erdemlerini temsil etmektedir. Başarı/sorumluluk duyarlılığı alt boyutu ise liderin çalışkanlık, alanında yetkinlik (ustalık), kararlılık, sorumluluk sahibi olma, vizyon sahibi olma, yenilikçi olma, objektif olma ve sonuç odaklılık erdemlerini temsil etmektedir. Böylece Türk kültüründe erdemli liderlerin sahip olduğu özellikler ve erdemli liderlik modeli ortaya konulmuştur.

Üçüncü araştırma kapsamında ayrıca bu çalışmanın temel amaçlarından biri olan, erdemli liderliğin çalışanların işyerinde mutlulukları ve duygusal bağlılıkları üzerine etkileri incelenmiştir. 494 katılımcının verileri ile gerçekleştirilen analizler sonucunda, erdemli liderliğin çalışanların işyerinde mutluluklarını ve duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Erdemli liderlerin çalışan/insan duyarlılığına yönelik davranışları, başarı/sorumluluk duyarlılığına yönelik davranışlarına göre çalışanların mutlulukları üzerinde daha fazla olumlu etkiye sahiptir. Bununla birlikte liderlerin çalışan/insan duyarlılığına yönelik davranışları çalışanların duygusal

bağlılıklarını mutluluklarından daha fazla etkilemektedir. Son olarak liderlerin başarı/sorumluluk duyarlılığına yönelik davranışları çalışanların mutluluklarını arttırırken duygusal bağlılıklarına anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yönetici Erdemleri, Erdemli Liderlik, İşyerinde Mutluluk, Duygusal Bağlılık, Ölçek Geliştirme*



ABSTRACT

The aim of the study is to determine what characteristics make the manager a virtuous leader in the Turkish culture, in this context, it is also aimed to develop the virtuous leadership scale which is specific to the Turkish culture revealing its model, to investigate the effects of virtuous leadership on the happiness of the employee at work and their affective commitment. For this purpose, three studies were conducted, respectively. The research was carried out using quantitative methods with the participation of white-collar employees who work in the manufacturing and service industry. At the end of the first research process conducted with 240 participants, an item pool was formed representing the 34 virtuous leader characteristics, which were prioritized by the managers. The second study was conducted to reveal the structure of the virtuous leadership scale based on the expert agreement to provide content validity. In the second research process, a pilot study was conducted with 301 participants. As a result of this process, the structure of the virtuous leadership scale consisting of two dimensions with 21 items was obtained. With the third study, the structure of the scale was confirmed, the criteria validity was provided, and its reliability was examined. The developed virtuous leadership scale's employee/human sensitivity dimension represents the leader's virtues of benevolence/kindness, tolerance, appreciation, being supportive, being fair, empathy, being justice, rewarding and respect. The success/responsibility sensitivity dimension represents the leader's virtues of industriousness, competence (mastery), determination/decisive, responsibility, vision, innovativeness, objectivity and result oriented. Thus, the characteristics of virtuous leaders in the Turkish culture and the virtuous leadership model were revealed.

Besides, within the scope of the third research, the effects of virtuous leadership on happiness of the employees at work and their affective commitment which is one of the main aims of this study were examined. As a result of the analyses carried out with the data of 494 participants, it was found out that the virtuous leadership positively affects the happiness of the employees at work and their affective commitment. Virtuous leaders' behaviors towards employee/human sensitivity have a more positive effect on employee happiness than their behaviors towards success/responsibility sensitivity. However, the

behavior of leaders towards employee/human sensitivity affects the affective commitment of employees more than their happiness. Finally, it was determined that while the leaders' behaviors towards success/responsibility sensitivity increased the happiness of the employees, it didn't have a significant effect on their affective commitment.

Keywords: *Manager Virtues, Virtuous Leadership, Happiness at Work, Affective Commitment, Scale Development*



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN METNİ	i
TEŞEKKÜR METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
KISALTMALAR	x
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GRAFİKLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSANIN İYİ OLAN YANI: ERDEMLER

1.1. Erdem Kavramı ve Tanımlamaları	1
1.2. Erdem Tasnifleri (Doğu-Batı Filozofları ve Pozitif Psikologlara Göre)	3
1.2.1. Temel Erdemler	7
1.2.1.1. Adalet	7
1.2.1.2. Cesaret/ Yiğitlik/ Şecaat	8
1.2.1.3. Cömertlik	9
1.2.1.4. Hikmet/ Bilgelik	9
1.2.1.5. Ölçülülük/ İffet	10
1.2.1.6. İnsaniyet	11

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE ERDEMLER: ERDEMLİ LİDERLİK

2.1. Liderlik	12
2.1.1. Liderlik ve Karakter	14
2.1.2. Liderlik ve Erdemler	16
2.1.2.1. Erdemler ve Liderlik Yaklaşımlarıyla İlişkisi	18
2.2. Erdemli Liderlik Kavramı ve Tanımı	28
2.3. Lider Karakteri ve Erdemleri Sınıflandırmaları – Erdemli Liderlik Modelleri ..	31
2.3.1. Sarros ve Barker-Erdemli Liderlik Boyutları	33
2.3.2. Alexandar Havard- Erdemli Liderlik Modeli	34
2.3.3. Thun ve Kelloway-Karakter Temelli Liderlik Modeli	35

2.3.4. Wang and Hackett- Erdemli Liderlik Modeli	35
2.3.5. Gini ve Green - Seçkin Liderlerin 10 Erdemi	36
2.3.6. Crossan, Mazutis, Rena ve Rea Erdemli Karaktere Dayalı Liderlik Modeli	38
2.3.7. Riggio, Zhu, Reina ve Maroosis Liderlik Erdemleri Modeli	42
2.3.8. Caldwell, Hasan ve Smith-Erdemli Liderlerin 6 Özelliği	43
2.4. Liderlik Erdemlerinin-Erdemli Liderliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	44
2.4.1. Örgüt Düzeyinde Etkileri	46
2.4.2. Yönetici Düzeyinde Etkileri	47
2.4.3. Çalışan Düzeyinde Etkileri	50

BÖLÜM 3

ERDEMLİ LİDERLİK MODELİ GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Problem Durumu ve Yöntem	55
3.2. Araştırma 1 (Öncelikli Erdemli Liderlik Özelliklerinin Tespiti-Taslak Erdemli Liderlik Ölçeği Oluşturma)	57
3.2.1. Araştırmanın Amacı	57
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi	58
3.2.2.1. Araştırma Örnekleme	58
3.2.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	60
3.2.2.3. Veri Analiz Yöntemi	62
3.2.3. Bulgular	62
3.2.3.1. Öncelikli Liderlik Erdemleri-Erdemli Liderlik Özellikleri	62
3.2.3.2. Erdemli Liderlik Ölçeği (Taslak Forumu) Geliştirme Süreci	66
3.2.3.2.1. Madde Havuzunun Oluşturulması	67
3.2.3.2.2. Kapsam Geçerliliği – Uzman Görüşü	77
3.2.3.2.3. Deneme Ölçme Aracının Hazırlanması ve Deneme Uygulaması	80
3.3. Araştırma 2 (Erdemli Liderlik Ölçeği Pilot Çalışması)	81
3.3.1. Araştırmanın Amacı	82
3.3.2. Araştırmanın Yöntemi	82
3.3.2.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem	82
3.3.2.2. Veri Analiz Yöntemi	83
3.3.3. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları	83
3.4. Araştırma 3 (Erdemli Liderlik Ölçeği Yapı, Kriter Geçerliliği ve Hipotez	

Testleri)	86
3.4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	87
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	87
3.4.3. Araştırmanın Yöntemi	88
3.4.3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi	88
3.4.3.2. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik	89
3.4.3.2.1. Erdemli Liderlik Ölçeği	90
3.4.3.2.2. İşyerinde Mutluluk Ölçeği	90
3.4.3.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği	93
3.4.3.2.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ve İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçeği	95
3.4.3.2.5. Narsist Liderlik ve İstismarcı Yönetim Ölçeği	98
3.4.3.3. Veri Analiz Yöntemi	100
3.4.4. Bulgular	101
3.4.4.1. Erdemli Liderlik Ölçeği Yapı Geçerliliği (DFA) ve Güvenilirlik	101
3.4.4.1.1. Erdemli Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine Dair Bulgular	103
3.4.4.1.2. Erdemli Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizine Dair Bulgular	105
3.4.4.1.3. Erdemli Liderlik Ölçeğine Dair Güvenilirlik	106
3.4.4.2. Ölçüt Bağımlı Geçerlilik (Kriter Geçerliliği)	107
3.4.4.3. Hipotez Testleri – Yapısal Eşitlik Modeli	110
SONUÇ VE TARTIŞMA	117
KAYNAKÇA	129
EKLER	165
Ek 1: Araştırma 1 Anket Formu	165
Ek 2: Pilot Çalışma Anket Formu	167
Ek 3: Araştırma 3 Anket Formu	170
Ek 4: Erdemli Liderlik Ölçeği	172
ÖZGEÇMİŞ	173

KISALTMALAR

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
AL	: Ahlaki Liderlik
BSD	: Başarı/Sorumluluk Duyarlılığı
C	: Cinsiyet
CFI	: Comparative Fit Index
CID	: Çalışan/İnsan Duyarlılığı
CVR	: Content Validity Ratio
DBO	: Duygusal Bağlılık Ölçeği
df	: Degree of freedom
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	: Dönüşümsel Liderlik
DS	: Deneyim süresi
EL	: Erdemli Liderlik
EL	: Etik Liderlik
GFI	: Goodness of Fit Index
HBR	: Harvard Business Review
HL	: Hizmetkar Liderlik
IMO	: İşyerinde Mutluluk Ölçeği
IPY	: İstisnalarla Pasif Yönetim
IY	: İstismarcı Yönetim
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KL	: Karizmatik Liderlik
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire

MTK	: Madde Toplam Korelasyon
NFI	: Normed Fit Index
NG	: Hedeflenen yapıyı ölçtüğünü söyleyen uzman sayısı
NL	: Narsist Liderlik
Ort.	: Ortalama
ör.	: Örneğin
P	: Pozisyon
r	: Korelasyon katsayısı
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
S	: Sektör
SL	: Spiritüel (Ruhsal) Liderlik
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
SS.	: Standart Sapma
T	: Ters madde
TDK	: Türk Dil Kurumu
TLI	: Tucker-Lewis Index
TSL	: Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vd.	: ve diğerleri
VL	: Vizyoner Liderlik
WHO	: World Health Organization
Y	: Yaş
YC	: Yönetici cinsiyeti
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Doğu/ Batı Filozofları ve Pozitif Psikologlara Göre Erdem Tasnifleri	5
Tablo 2: Liderlik Yaklaşımlarında Konu Edilen Erdemler	20
Tablo 3: Erdemli Liderlik Tanımları	29
Tablo 4: Lider Karakteri ve Erdemleri (Erdemli Liderlik) Sınıflandırmaları	32
Tablo 5: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	59
Tablo 6: Erdemli Liderlerin Sahip Olduğu Düşünülen Erdem ve Alt Erdemler.....	61
Tablo 7: Yöneticiden Beklenen Öncelikli Liderlik Erdemleri	63
Tablo 8: Sektörlere Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri	64
Tablo 9: Cinsiyete Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri	64
Tablo 10: Yönetici Cinsiyetine Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri	65
Tablo 11: Yaşa Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri	66
Tablo 12: Madde Yazımı Yapılan Erdemli Liderlik Özellikleri	68
Tablo 13: Erdemli Liderlik Ölçeği Taslak Formu.....	79
Tablo 14: KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	84
Tablo 15: Erdemli Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları, Güvenilirlik ve Madde Toplam Korelasyon Değerleri	85
Tablo 16: İşyerinde Mutluluk Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	92
Tablo 17: Duygusal Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	94
Tablo 18: Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ve İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçekleri Uyum İyiliği Değerleri	97
Tablo 19: Narsist Liderlik ve İstismarcı Yönetim Ölçekleri Uyum İyiliği Değerleri ..	100

Tablo 20: Erdemli Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri	104
Tablo 21: Erdemli Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri	106
Tablo 22: Erdemli Liderlik Ölçeği Maddelerinin Temsil Ettiği Erdem/ Alt Erdem	107
Tablo 23: Erdemli Liderlik Ölçeğinin Ölçüt Bağıntılı Geçerliliğine Dair Bulgular (Değişkenler Arası Korelasyonlar).....	108
Tablo 24: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri	112
Tablo 25: Çalışan/İnsan Duyarlılığı ve Başarı/Sorumluluk Duyarlılığının İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Model Sonuçları.....	114
Tablo 26: Çalışan/İnsan Duyarlılığı ve Başarı/Sorumluluk Duyarlılığının İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Model Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Liderin Karakter Güçleri ve Erdemlerinin Örgüt, Yönetici ve Çalışan Düzeyinde Etkileri	45
Şekil 2: Genel Araştırma Tasarımı	57
Şekil 3: İşyerinde Mutluluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	92
Şekil 4: Duygusal Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model	94
Şekil 5: Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	96
Şekil 6: İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model	97
Şekil 7: Narsist Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model	99
Şekil 8: İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model	99
Şekil 9: Erdemli Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli	103
Şekil 10: Erdemli Liderlik Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli	105
Şekil 11: Ölçüm Modeli	111
Şekil 12: Model 1-Çalışan/İnsan Duyarlılığı ve Başarı/Sorumluluk Duyarlılığının İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	113
Şekil 13: Model 2-Erdemli Liderliğin İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	115

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Erdemli Liderlik Ölçeği KFA'ya Ait Yamaç Birikinti Grafiği	85
---	----



GİRİŞ

Örgütlerin başarısı için kalıcı bir etki yaratma arzusu ve güçlü iletişim yeteneğine sahip, vizyonu ile değişim yaratan, işleri koordine edip sonuçlandıran etkili liderlere ihtiyaç vardır. Etkili liderler, kendi güçlü yönlerini bilen, çalışanların güçlü yönlerine odaklanan, samimi ilişkiler ve olumlu iletişime dayalı doğru çalışma ekipleri kuran ve çalışanların ihtiyaçlarını anlayan kişilerdir (Rath ve Conchie, 2008: 1-17; 81). Liderlerin etkili davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri liderin sahip olduğu karakterdir. Liderin karakterinin, çalışanların performansı ve davranışları da dahil olmak üzere örgütsel sonuçlar üzerinde derin bir etkisi olabilecek amaç ve davranışlarını şekillendirdiği bilinmektedir (Hannah ve Avolio, 2011: 979). Liderin davranışa dönüşmüş iyi karakter özellikleri ise erdemlerini oluşturmaktadır. GLOBE projesi kapsamında 62 ülkede yürütülen araştırmanın sonuçları liderin erdemli davranışlarının tüm kültürlerde önemini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre yöneticilerde istenilen evrensel liderlik özellikleri (güçleri) inandırıcı, adil, dürüst ve ileri görüşlü olma, geleceği planlama, bilgi, mükemmellik yönelimi güvenilirlik, zeki olma, kararlılık, iyi iletişim kurma, ekip oluşturma, birleştirici olma ve alanında yeterlilik (Baltaş, 2011: 34). Söz konusu özelliklerin her birinin bir erdem veya karakter gücünü temsil ettiği görülmektedir. Bununla birlikte, pozitif örgütsel psikoloji alanına artan ilgiyle birlikte hem örgütsel düzey de hem de birey düzeyinde erdem konusu daha fazla önem kazanmıştır (Gardner vd., 2001; Cameron, 2012; Cameron vd., 2017).

Pozitif liderlik (Cameron, 2013; Ekşili ve Alparslan, 2021) ve etik liderlik (Neubert vd., 2009; Riggio vd., 2010) başta olmak üzere liderlik araştırmalarında erdemlerin belirgin bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Ancak içerisinde erdemleri barındıran liderlik yaklaşımlarının liderin erdemli davranışlarının temel tanımlayıcı unsurlarını kapsamadığı ve erdemli liderlik için teorik bir çerçeveye ihtiyaç duyulduğu görüşüyle araştırmacılar erdemli liderlik yaklaşımını geliştirmişlerdir (Hackett ve Wang, 2012). Erdemli liderlik, kişinin liderlik rolünde sahip olduğu iyi karakteri ve erdemleri sayesinde ahlaki hedeflere yönelmesi, yüksek güven inşa etmesi, iyi olma ve iyilik yapmaya yönelik davranışlarıyla örnek teşkil etmesi, başkalarının aşkın bir amaca bağlanmasına yardımcı olması ve sonuç olarak tüm taraflar için refah ve değer yaratmayı optimize etmeye çalışmasıdır (Pearce vd., 2006; Cameron, 2011; Caldwell vd., 2015). Erdemli liderlerin gönüllü olarak sergiledikleri adalet, sağduyu ve insaniyet gibi

erdemleri temel alan davranışları çalışan üretkenliğini ve refahını taahhüt ettiği gibi örgüt genelinde en yüksek performans potansiyeline ulaşılmasını sağlamakta, örgütsel düzeyde erdemliliğin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Cameron ve Winn, 2012; Wang ve Hackett, 2016). İş birliği ve hoşgörüye dayalı destekleyici bir örgüt ortamı oluşturan erdemli liderler, çalışanlar için adil fırsatlar sunmakta, çalışanların gelişimine ve fikirlerine önem vermekte böylece onların işlerini anlamlandırmalarını, işlerine bağlılık ve adanmışlık göstermelerini, işlerini memnuniyetle yerine getirmelerini sağlamaktadır (Rego ve Cunha, 2011; Thun ve Kelloway, 2011; Hendriks vd., 2020a; Hendriks vd., 2020b). Bununla birlikte erdemli liderlerin sahip olduğu bilgelik, sağduyu, kararlılık ve çalışma azmi liderin yüksek hedefler koymasını, güçlü bir vizyon oluşturmalarını ve zorlukların üstesinden gelmesini kolaylaştırmakta böylece sürdürülebilir kurumsal performansı teşvik etmektedir.

Erdemli liderlerin özelliklerine dair alan yazınında farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Wang ve Hackett (2016) altı temel liderlik erdemi olduğunu ortaya koymuştur: cesaret, ölçülülük, adalet, ihtiyat, insaniyet ve doğruluk. Crossan ve arkadaşları (2013) ise erdemli karaktere dayalı liderlik modellerinde erdemli liderlerin muhakeme yeteneği, cesaret, güdü, iş birliği, bütünlük, ölçülülük, sorumluluk, adalet, alçak gönüllülük, insaniyet ve aşkınlık temel erdemlerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Farklı erdemli liderlik modellerinin varlığı, erdemlilik kavramının ve görece öneminin bağlama ve kültüre göre farklılık gösterebileceği görüşüne dayanmaktadır (Hursthouse, 2007; Melé 2005). Bununla birlikte kültürel bağlamın, lider davranışlarıyla takipçilerinin değer ve beklentilerinin uyumunun etkili liderlik algısında önemli bir rolü vardır (Aycan vd., 2014). Batı kültürlerinde liderlerin cesur ve güçlü olması, kendine güvenmesi ve risk alması çalışanlar tarafından oldukça önemli görülmektedir. Toplulukçu ve ilişki yönelimli Türk kültüründe ise liderler çalışanların hem iş hem de özel yaşamında koruyucu ve kollayıcı rolü üstlenmektedir (Aycan, 2001). Merhametli, yardımsever, bireysel ilgi gösteren, güvenilir, kararlı, fedakâr aynı zamanda çalışanlara yön veren liderler doğu kültürlerinde çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmektedir (Sinha, 1995; Wasti vd., 2007; Baltaş, 2011). Dolayısıyla liderlik araştırmalarında kültürel görecelik, bağlama özgü kavramsallaştırmaların ve araştırmaların önemini göstermektedir. Yabancı literatürde ve farklı kültürlerde erdemli liderlerin sahip olduğu özelliklere dair sınıflamalar yer alsa da yerli literatürde erdemli

liderlik kavramına ilişkin bir çerçeve oluşturulmadığı görülmektedir. Buradan hareketle, Türk kültüründe erdemli liderlin sahip olduğu özelliklerin ortaya konulmasına ve kültürel bağlamda erdemli liderliği ölçmek için bir araç geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Söz konusu ihtiyaçtan yola çıkarak bu araştırmanın temel amaçlarından biri Türk kültüründe erdemli liderlik kavramının çerçevesini oluşturmak ve erdemli liderlik ölçeği geliştirmektir.

Erdemli liderlik kavramı yerli literatürde son birkaç yılda çalışmalara konu edilmeye başlamış ve erdemli liderliğin olumlu etkileri birkaç çalışma (Alparslan ve Yastioğlu, 2018; Alparslan vd., 2019; Taşpınar ve Eryeşil, 2021) ile sınırlı kalmıştır. Bu sebeple çalışmanın bir diğer amacı erdemli lider davranışlarının gerek çalışanlar gerekse örgüt için oldukça önemli olduğu düşünülen, çalışanların iş yerinde mutluluklarına ve duygusal bağlılıklarına etkilerini ortaya koymaktadır. Vakitlerinin çoğunu işyerlerinde geçiren çalışanların örgütlerin performanslarına katkı sağlamaları, işlerini severek yapmaları, işlerinde kendilerini enerji dolu hissetmeleri ve üretken olabilmeleri için mutlu olmaları önemlidir. Çalışan mutluluğunun hem örgüt hem de çalışanlar için önemi yapılan çalışmalarla da açıkça ortaya konulmuştur. Mutlu çalışanlar, daha iyi performans sergilemekte, daha yüksek yaratıcılık seviyelerine ulaşmakta ve işlerine daha az devamsızlık yapmaktadır (Lyubomirsky vd., 2005). İşyerinde olumlu ruh hali ve duygular iş etkinliğini, iş birliğini (Harrison vd., 2006), öğrenmeyi ve takım çalışmasını kolaylaştırmaktadır (Fredrickson, 2001). Bununla birlikte işyeri mutluluğu motivasyonu, iş performansını, iş tatminini ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Erer, 2021; Bataineh, 2019; Fatima vd., 2017). Çalışanların olumlu iş tutumlarını etkileyen önemli unsurlardan bir diğeri ise duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine olan bağlılığın özü olarak ifade edilmektedir (Mercurio, 2015). Örgütlerine gönüllü olarak katkıda bulunma motivasyonuna ve isteğine sahip, duygusal bağlılığı yüksek çalışanların (Meyer vd., 1993; Allen, 2011) işlerinden aldıkları tatmin ve performansları daha yüksektir (Meyer vd., 2002; Kuvaas, 2006).

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde çalışmanın teorik çerçevesi sunulmuştur. Birinci bölümde, “insanın iyi olan yanı” olarak nitelendirilen erdem kavramı, doğu ve batı filozofları tarafından ortaya konulan erdem tasnifleri ve temel erdem kavramsallaştırmaları ele alınmıştır. İkinci bölümde, liderlik ve erdemli liderlik konularına yer verilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle liderlik kavramı

tanımlanmış, liderlik ile karakter ve erdemlerin ilişkisi incelenmiştir. Kavramsallaştırmalarında erdemlerin yer aldığı düşünülen farklı liderlik yaklaşımlarının her biriyle erdemlerin ilişkileri tartışılmıştır. Sonrasında erdemli liderlik kavramına ilişkin tanımlamalar ve farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan lider karakteri ve erdemleri sınıflandırmaları başka bir ifade ile erdemli liderlik modelleri sunulmuştur. Buna ek olarak, alan yazınında yapılan çalışmaların bulgularından faydalanılarak erdemli liderliğin örgüt düzeyinde, yönetici düzeyinde ve çalışan düzeyinde olumlu etkileri ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, tezin amaçları doğrultusunda yapılan araştırmaların analizleri ve bulgularına yer verilmiştir. Bu bölüm sıralı üç araştırmadan meydana gelmektedir. Birinci araştırma süreci, çalışanların görüşlerinden yola çıkarak bir yöneticiyi erdemli lider yapan öncelikli özelliklerin (erdemlerin) tespit edilmesi amacıyla tarama araştırması yöntemiyle tasarlanmıştır. Tespit edilen öncelikli liderlik erdemleri bağlamında, bu çalışma kapsamında geliştirilmesi amaçlanan, erdemli liderlik ölçeğinin madde havuzu oluşturulmakta yüzey ve kapsam geçerliliğine kanıtlar elde edilmektedir. Böylece taslak erdemli liderlik ölçeği oluşturulmaktadır. İkinci araştırma sürecinde, taslak erdemli liderlik ölçeğinin yürütülen pilot çalışma ile yapısı keşfedilmekte ve ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmaktadır. Üçüncü araştırma sürecinde ise öncelikle erdemli liderlik ölçeğinin yapısı doğrulanmakta ve kriter geçerliliği sağlanmaktadır. Böylece ölçek geliştirme sürecinin sonunda, yerli literatürde bir boşluğu doldurduğu düşünülen, Türk kültürüne özgü erdemli liderlik ölçeği geliştirilmekte; erdemli liderlik ölçeğinin faktör yapısı ve bu faktör yapısı içerisinde yer alan öncelikli erdemli liderlik özellikleri keşfedilmektedir. Son olarak üçüncü araştırmada, çalışmanın temel amaçlarından biri olarak, erdemli liderliğin çalışanların işyerinde mutlulukları ve duygusal bağlılıkları üzerinde etkileri irdelenmektedir. Böylece örgütlerde erdemli liderlerin varlığının önemi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Sonuç bölümünde ise araştırma bulguları değerlendirilmekte, farklı araştırmaların bulgularıyla tartışılmakta ve yorumlanmakta; araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSANIN İYİ OLAN YANI: ERDEMLER

1.1. Erdem Kavramı ve Tanımlamaları

Felsefi bakış açısıyla erdem kavramı “*İnsanı tinsel yetkinliğe ulaştıran ahlaksal iyi’ler bütünü; düşüncelerinde ve eylemlerinde istencini ahlaksal iyi’ye yönlendirilmiş insanın niteliği; iyiliği isteme ve kötülükten kaçış.*” olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2002: 479). Antik Yunan kültüründe erdem kavramının Grekçe karşılığı ‘arete’dir. Arete insanın üstünlüğünü nitelendirmektedir ve insanın; işi kendi doğasına has biçimde - mümkün olan en iyi şekilde- yerine getirmesi düşüncesine dayanmaktadır (Skirbekk ve Gilje, 1971: 61). Aristoteles erdemi mükemmellikle eş değer tutmuş ve gerçek mutluluğun şartı olarak tasvir etmiştir. O’na göre erdemler, insanı doğasıyla uyumlu bir şekilde iyiye ve mükemmelliğe ulaştıran niteliklerdir (Wittmer ve O’Brien, 2014: 3). İslam düşüncesinde ise erdem, insanın iyilikle faydalı işler yapmasını ve kötülükler karşısında direnç göstermesini sağlayan ruhî yeteneklerini temsil eden bir ahlak terimidir (Saruhan, 2012: 341). Bunun yanında erdem kavramının eş anlamlısı olan fazîlet kavramı “fazl” kelimesinden gelmektedir. Aynı zamanda Fahreddin er-Râzî’ye göre fazl “ihsanda çokluk” demektir. İnsanı mutluluğa götüren fazilet insanın sahip olduğu meziyetler, üstünlük ve elden gelenin en fazlasıyla iyilik etme (birine fayda sağlama) halidir (Mefâtiḥu’l-ğayb, VII 99; akt. Çağrııcı: 1995: 271). Kınalızade (2007) ise erdemi güzel ahlak kavramıyla eş tutmuştur.

Görüldüğü üzere felsefe tarihi boyunca erdem konusunda çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Gazzâlî, erdemi nefsin güçlerinin dengesi ve doğru kullanılması olarak tarif etmiştir (Gazzâlî, 1992: 127-128). İbni Miskeveyh’e göre ise erdem, insan davranışlarının akıl tarafından yönlendirilmesi ve insanın yaradılışına uygun olarak hareket etmesidir. Erdemli olmak ise, iki olumsuz durum/tavır (ifrat ve tefrit) içerisinde bulunan insanın iki uca da yaklaşmaması, başka bir ifade ile denge durumunu sağlamasıdır (Miskeveyh, 1983: 20-25). Buna göre insanlar, iradi eylemlerinde her türlü aşırılıktan uzak olarak iyiyi, doğruyu ve güzeli amaç edinerek mutluluğa erişebilirler (Fârâbî, 1987: 113). Aristoteles ise erdemi, duygularını kontrol altına alabilme ve doğru yerde, doğru zamanda ve doğru biçimde eylemde bulunabilme eğilimi olarak tanımlamakta ve erdemleri iki kısımda ifade etmektedir. Bunlardan birincisi karakter/huy erdemleridir ve bunlar

alışkanlıkla kazanmaktadır. Diğeri olan düşünce erdemleri ise daha çok eğitimle öğrenilebilir ve geliştirilebilir (Aristoteles, 2014: 30-31).

Bir başka tanıma göre de erdemler; insanın iyinin peşinden gitmesi için ihtiyaç duyduğu kalıcı kişisel nitelikleridir (Fowers, 2008: 629). Sandage ve Hill (2001: 243) ise erdemleri iyi yaşamla ilişkilendirmiş ve erdemli kişinin karakteri ve mükemmel nitelikleri sayesinde ‘iyi yaşama’ erişebileceğini iddia etmişlerdir. Atfedilen anlam insandan insana farklılaşsa da iyi yaşamdan kasıt; insanın hedonik istemlerinin tatmini, akışı sağlayan meşguliyetleri ve yaşamında anlamlı amaçlara sahip olmasıdır (Seligman, 2009: 41). Yaşamı deneyimlemek, yaşamın çeşnisi ve anlamlı deneyimleri artırmaktır. Anlam yüklü bir hayat sürmenin ve gerçek (kalıcı) mutluluğa erişmenin kestirme bir yolu yoktur. Çoğu zaman çekilen acılara verilen anlamlar, verilen mücadelenin oluşturduğu his gerçek mutluluk hissini yansıtır. İnsan ancak karakter güçlerinde sabit ve sürekli oldukça ve erdemlerine sahip çıktıkça tutarlılığı ve sonunda bütünlüğü hisseder. Aksi ise kısa vadeli tatmin ve hazdan başkası değildir. Eğer mutluluk tatmin ile eş anlamlı kullanılsaydı zalimlikleri, sahtekârlıkları, açgözlülükleri ve hak edilmemiş bir itibarı korumadaki kurnazlıkları sayesinde tatmin olan insanların hepsi bugün gerçekten mutlu olurdu (Cahn, 2004: 1). Aynı durumu servet sahibi insanlar için de söylemek mümkün olabilir. Bu insanların bir şekilde çeşitli hazları deneyimledikleri doğrudur. Ancak bu tatminleri, içlerinde yaşadıkları manevi boşluğu giderek artırabilir (Seligman, 2019: 30). Bununla yüzleşmekten kaçan insan sürekli farklı ve daha fazla haza talip olur. Böylece kendini haz ile mutlu edeceği yanılgısıyla ve mutlu olma kaygısı ile sonuca odaklı yaşar ve süreci mutsuz geçirir.

Sandage ve Hill (2001: 243-244); farklı düşünürler ve araştırmacıların erdem tanımlamalarının ortak yanlarından yola çıkarak erdemlerin temelde altı özelliğinin olduğunu ifade etmektedirler: (1) Akış içerisinde olan insanın etik değerleri ve esenliğinin bütünlüğü, (2) iyi karakterin davranışlarda tezahür etmesi, (3) zorluk ve stresin üstesinden gelebilmek için dayanıklılığın kaynağı, (4) sosyokültürel bağlamlara ve topluma yerleşmiş olması (5) anlamlı bir yaşam amacı duygusuyla ilişkisi (6) pratik bilgelik için sahip olunması gereken bilişsel kapasite. Bu altı özelliğin her birinin varlığı diğerlerini de güçlendirmektedir. Sadece iyiye ulaştırmakla kalmayıp insanı kötünden korumaktadır. Bu yüzden erdemler zararlara, tehlikelere veya kötü yola sürükleyici unsurlara karşı bir

güç olarak insanı korumakta, bunlara karşı insana dayanıklılık kazandırmaktadır (MacIntyre, 2007: 219).

Erdemli birey, neyin iyi ve takdire şayan olduğuna dair açık bir sağgörü tarafından yönlendirilir. “En iyi” için hareket etmek ister, bu da arzu ve görev arasında bir uyum olarak tezahür eder. Bu duygusal uyum sayesinde dürtülerine karşı koyabilir ve davranışlarını düzenleyebilme becerisini kazanır. Böylece tutkuları ve istemlerine hâkim olacak bir bütünlüğe erişir. Dolayısıyla, kişi ne istediği ile ne yapması gerektiği arasında mücadele etmeye gerek duymadan, kendisine fayda sağlayacak işlere yönelir (Fowers, 2008: 645-646). Ayrıca erdemli birey sürekli olarak kendisine ve topluma fayda sağlayacak şekilde düşünür ve hareket eder. Erdemleri sayesinde ‘biz’ duygusunu kazanır ve ait olduğu yere mutluluk, üretkenlik ve uyum getirir (McCullough ve Snyder, 2000: 3). Egosistemden ekosisteme doğru zihinsel bir evrim ile bütünün içinde anlamlı, tutarlı ve kimlikli bir parça olduğunu kavrar.

1.2. Erdem Tasnifleri (Doğu-Batı Filozofları ve Pozitif Psikologlara Göre)

Doğu filozofları hem oluşmuş felsefî birikimden hem de İslam dininin temel kaynaklarından faydalanarak erdem kavramını ele almışlardır. Bunların yanında erdem sınıflandırmalarında toplumların değerlerini, normlarını ve vicdani kanaatlerini temsil eden kültürel birikimlerin (Bostan, 2015: 58) de etkili olduğu görülmektedir. Doğu filozofları arasında bilinen en eski erdem tasnifi uzak doğunun en önemli filozoflarından kabul edilen Konfüçyüs tarafından yapılmıştır. Konfüçyüs öğretilerinde; doğru, tutarlı ve iyi muhakeme yeteneğine dayalı mantık sistemiyle iyi yaşamın kaynağı olan ahlak sistemini birleştirerek aslında insanın kendini erdemli bir yaşama nasıl adayacağına yer verir (Çetinkaya, 2017: 46). Onun için erdemli yaşamın temelinde bilgi/bilme ve öğrenme yer almaktadır. İnsan, hayatı boyunca hep eksik hissederek tevazu ile öğrenme gayreti içerisinde olmalıdır (Konfüçyüs, 2014). Doğu filozofları içerisinde ön plana çıkan diğer erdem tasnifleri ise Fârâbî, İbn Sînâ, İbn Miskeveyh, İbn Hazm, Ragıb El İsfahani, Gazzâlî ve Nasuriddin Tusî tarafından yapılmıştır. Fârâbî’ye göre dünyevî ve ilâhî mutluluk arasından bütünsel bir bağ vardır. İnsanın son yetkinliği olan, mutlak iyiliğini ve amacını temsil eden mutluluğa ulaşması (Aydın, 1973: 303) teorik (nazari), düşünsel (fikri), ahlaki erdemlerin ve pratik sanatların varlığına bağlıdır (Fârâbî, 2018). Bu bakış açısıyla Fârâbî (1987) temel erdemleri akli ve ahlaki faziletler olarak sınıflandırmıştır.

İbn Sina'ya göre ise dünyevi ve ahiri mutluluğa ulaşılması için nazari yetkinliğe ulaştırılan ilimlerin öğrenilmesi ve bu ilimlerin ameli yetkinliği kazandıran iffet, şecaat, hikmet ve adalet erdemleri ile bütünlüğünün sağlanması gerekmektedir (İbn Sina, İlmu'l-ahlak: 152; akt. Taş, 2006: 31). İslam medeniyetinde önemli bir filozof olan İbn Miskeveyh temel erdemleri hikmet, adalet, cesaret ve iffet olarak ifade etmiştir. Bu erdemlerin zıddı ise cehalet, eziyet, korkaklık ve aç gözlülüğe karşılık gelmektedir (Çağrı, 1995: 270). El İsfahani ise insanın sahip olması gereken hayır ve erdemleri uhrevi, nefsanî, bedeni, harici ve tevfiği olarak beşe ayırmıştır. Bu erdemlerin her biri uyum ve ilişki içerisinde olmalıdır. Birinin yokluğu diğerini varlığına şüphe düşürmektedir. Her bir erdem önemli olsada El İsfahani'ye göre insanın uhrevi mutluluğa erişmesi akıl, mertlik, iffet, cömertlik ve adalet gibi nefsanî erdemlerin kazanılmasına bağlıdır (El-İsfahani: 2015: 112-124). Gazâlî de diğer İslam Filozofları'na benzer şekilde dört temel erdem hikmet, şecaat, iffet ve adalet olarak ifade etmektedir. Tusi ise Gazzâlî'nin dört erdemine ek olarak cömertliği de temel bir erdem olarak kabul etmiştir (Tusi, 2007: 95-96).

Batı filozofları arasında ise Aristoteles, Platon, Aquinas ve Spinoza'nın erdem tanımlamaları ve tasnifleri ön plana çıkmaktadır. Aristoteles'in (2014) Nikomakhos'a Etik adlı eserinde tartıştığı erdemler eksikliğe ve aşırılığa bir direnç gösterme durumunu temsil etmektedir. Aristoteles erdemleri ahlaki erdemler (cömertlik, hazda ölçülülük, adalet, cesaret) ve entelektüel erdemler (bilgelik, zekâ, ihtiyat) olarak tasnif etmiştir. Özellikle entelektüel erdemlerde kişinin gayret, istek ve zekâsının birleşimine vurgu yapılmaktadır (Aristoteles, 2014: 276). Aquinas'a göre Aristoteles'in dört ana erdem olan bilgelik, cesaret, ölçülülük ve adalet insanı akıl, duygu, irade ve sosyal ilişkilerinde yetkin kılmak için yeterlidir. Ancak insanın ulvi bir amaca (Tanrıya) hizmet edebilmesi için teolojik erdemler olan maneviyat, umut ve hayırseverlik erdemlerine ihtiyacı vardır (Aquinas, 2006: 31). Platon'un tasnifinde ise bilgelik, cesaret ve ölçülülük insan ruhunun üç parçasını oluşturmaktayken, bu üç parçanın davranışlardaki uyumu adalet erdemi doğurmaktadır (Platon, 2013: 72; Durak, 2009: 53).

Pozitif psikolojinin insan gelişimini anlama ve destekleme çabalarının merkezinde karakterin yer almasına rağmen pozitif psikolojide erdemliliğe dair nispeten az sayıda tanımlama ve yaklaşımın yer aldığı düşünülmektedir (Fowers, 2008: 629). Pozitif psikoloji kavramını ilk kullanan kişi Abraham Maslow'dur. Maslow psikoloji biliminin olumluya yeterince odaklanmadığını; insanın potansiyelleri, güçlü yönleri,

istekleri ve psikolojik iyi oluşu hakkında yetersiz kaldığını vurgulamaktadır (Maslow, 1954). Seligman’a göre, “*Psikoloji sadece hastalık, zayıflık ve hasarın incelenmesi değildir; aynı zamanda güç ve erdemler üzerine yoğunlaşmalıdır. Tedavi sadece yanlış olanı düzeltmek değildir; aynı zamanda doğru olanı inşa etmektir*” (Seligman, 2002: 4). Bu bakış açısıyla Seligman aslında kökenleri eskiye dayanan bir konuyu tekrar güdeme getirerek pozitif psikoloji akımını oluşturmuştur (Hefferon ve Boniwell, 2014: 4). Pozitif psikoloji, insanların, grupların ve örgütlerin gelişmesine veya optimal işleyişine katkıda bulunur (Gable ve Haidt, 2005: 104). Öznel düzeyde esenliği, geçmişten duyulan memnuniyeti, geleceğe umut ve iyimserlikle bakabilmeyi, andaki akış ve mutluluğu içeren deneyimler geliştirmeyi içermektedir. Bireysel düzeyde insanın olumlu özelliklerinin-karakter güçlerinin güçlendirilmesine; grup düzeyinde ise vatandaşlık erdemlerinin, iş ahlakının geliştirilmesine odaklanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Ayrıca bu özelliklerin nasıl geliştirileceği kadar insanın sahip olduğu karakter güçleri ve erdemlerini tanımlamaya odaklanmıştır (Seligman vd., 2005: 412). Pozitif psikologlar tarafından “erdem”e dair en kapsamlı tanımlama ve sınıflandırma Peterson ve Seligman (2004) tarafından yapılmıştır. Peterson ve Seligman (2004) filozofların görüşleri ve günümüz psikolog ve düşünürlerinin ortaya koyduğu çalışmalara dayanarak altı temel erdem ve bu temel erdemleri temsil eden 24 karakter gücünü sınıflandırmıştır. Bu altı erdemin hepsine veya birçoğuna sahip olan ve bunları davranışlarında sergileyen kişi “erdemli” olarak nitelendirilmektedir (Seligman, 2007). Doğu/ batı filozofları ve pozitif psikologlar tarafından yapılan tüm bu erdem tasniflerini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirebilmek için yazar tarafından Tablo 1 oluşturulmuştur.

Tablo 1: Doğu/ Batı Filozofları ve Pozitif Psikologlara Göre Erdem Tasnifleri

Doğu Filozofları	Erdem Tasnifleri
Konfüçyüs¹	<i>Temel (kardinal) erdemler:</i> İnsaniyet/ insan severlik, doğruluk/ dürüstlük, adalet/eşitlik, görgü kurallarına ve ritüellere uymak, bilgelik/anlayış ve doğru sözlülük/güvenilirlik <i>İlişkili erdemler:</i> Algı, samimiyet/ içtenlik, sevgi, özveri, sadelik, saygınlık, açık fikirlilik, haysiyet, ahenk, iyilik, özsaygı, saygı, kararlılık, kendini dizginleme, hoşgörü, nezaket, takdir etme, yardımseverlik, ilerleme isteği, basit düşünme, ağzı sıkılık, tutumluluk, tevazu, amaca uygunluk, hürmet, nezaket, sağduyu, riayet, kendine hâkim olma, incelik, büyüklere saygı, dayanıklılık, cesaret, arzu, ilkel olma, dik durma, açıklık, ciddiyet, sadakat/ gönülden samimiyet
Fârâbî²	<i>Akli Erdemler (Düşünce Erdemleri):</i> Nazari ve fikri erdemler; akıl, bilgi, hikmet, ameli akıl, ameli hikmet, mükemmel düşünme ve doğru kanaat (anlayış, kavrayış)

	<i>Ahlaki Erdemler:</i> İffet, cesaret, cömertlik, adalet, tevazu, nüktedanlık, vakarlık, yumuşak huy, haya, dostluk ve doğruluk
İbn Sînâ³	<i>Temel Erdemler:</i> İffet, şecaat (cesaret), hikmet, adalet
İbn Miskeveyh⁴	<i>Dört Temel Erdem:</i> Hikmet, adalet, cesaret ve iffettir. <i>Hikmet Temel Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Zekâ, akletme, çabuk anlama, zihnin berraklığı, zihnin güçlü olması, kolay öğrenme <i>Ölçülülük/ İffet Temel Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Haya, sükûnet, yumuşak huy, vakar, ağırbaşlılıktır, vera, cömertlik <i>Cesaret Temel Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Nefsi yüceltme, gözü peklik, sebat, öz kontrol, sükûnet, sabır, yürekli, tahammül (dayanıklılık), tevazu <i>Adalet Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Dostluk, ülfet, yakınlarla ilişkiyi sürdürmek, mükâfat, iyi muamele, hüsnü kaza, sevgi, ibadet, kin gütmemek, kötülüğe iyilikle karşılık vermek, lütfekar olmak, tüm durumlarda karaktere sadık kalmak, düşmanlıkları terk etmek, yapılan ve söylenene doğru olsa dahi temkinli yaklaşmak
İbn Hazm⁵	Adalet, akıl, cesaret, cömertlik, iffet
Ragıb El İsfahani⁶	<i>Dört Temel Erdem (Nefsani erdemler):</i> Kavrayış, cesaret, iffet ve adalet
Gazzâlî⁷	<i>Dört Temel Erdem:</i> Hikmet, şecaat, iffet ve adalet (ilim kuvveti, gazap kuvveti, arzu kuvveti)
Nasuriddin Tusi⁸	<i>4 Temel Erdem:</i> Hikmet, Yiğitlik, İffet, Cömertlik, Adalet <i>Hikmet Temel Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Zekâ, zihin berraklığı, öğrenme kolaylığı, güzel akletme, hafızada tutma/ hatırlama <i>Yiğitlik Temel Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Nefsin büyüklüğü, cesaret, sebat, hilm, soğukkanlılık, gözü peklik, dayanıklılık, tevazu, hamiyet ve incelik <i>İffet Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Haya, yumuşak başlılık, güzel gidişat, barışık olma, dinginlik, sabır, kanaat, ağırbaşlılık, sakınma, düzenlilik, hürriyet ve cömertlik <i>Cömertlik Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Eli açıklık, diğerkâmlık, affetme, insaniyet, asalet, yardımseverlik, bağışlama ve feragat <i>Adalet Erdeminin Alt Erdemleri:</i> Dostluk, birlik, vefa, şefkat, yakınları gözetmek, mükafat, iyi ilişki, güzel yargı, sevecenlik, teslimiyet, tevekkül ve ibadet
Batı Filozofları	Erdem Tasnifleri
Aristoteles⁹	<i>Ahlaki Erdemler:</i> Cömertlik, hazda ölçülülük, adalet, cesaret, <i>Entelektüel Erdemler (istek ve zekanın birleşmesi):</i> Bilgelik, zekâ ve ihtiyat
Platon¹⁰	<i>Dört Temel Erdem:</i> Bilgelik, cesaret, ölçülülük, adalet
Aquinas¹¹	<i>Dört Temel Erdem:</i> Sağduyu/ ihtiyat, adalet, metanet/ cesaret, ölçülülük, <i>Üç Teolojik Erdem:</i> İnanç, umut, sevgi/ merhamet/ hayırseverlik
Spinoza¹²	Spinoza Ethica adlı eserinde sevgi, diğerkâmlık, alçak gönüllülük, cömertlik, cesaret, şükran, ölçülülük, insanlık gibi birçok erdeme değinse de erdemleri sınıflandırmamıştır. Ona göre erdemler insan varlığındaki bütünlük ve güçtür. Erdemli bir yaşam insanın varlığını koruması için aklın yönetiminde yararlı eylemler sergilemektir.
Pozitif Psikologlar	Karakterin Güçlü Yönlerinin ve Erdemlerinin Aksiyonda Değerler Sınıflandırması
Christopher Peterson Martin Seligman Nansook Park¹³	<i>Temel Erdemler:</i> Bilgelik, cesaret, insanlık, adalet, ölçülülük, aşkınlık <i>Bilgelik Erdemi Kapsamında Karakterin Güçlü Yönleri:</i> Yaratıcılık, merak, açık fikirlilik, öğrenme sevgisi, perspektif (bakış açısı) <i>Cesaret Erdemi Kapsamında Karakterin Güçlü Yönleri:</i> Otantiklik, cesaret, azim, şevk <i>İnsanlık Erdemi Kapsamında Karakterin Güçlü Yönleri:</i> İncelik, sevgi, sosyal zekâ <i>Adalet Erdemi Kapsamında Karakterin Güçlü Yönleri:</i> Dürüstlük, liderlik, takım çalışması <i>Ölçülülük Erdemi Kapsamında Karakterin Güçlü Yönleri:</i> Affedicilik, tevazu, sağduyu, öz düzenleme

Kaynak: ¹ Mencius (2003); Wang (2011), Fung Yu (2019), Sung (2020); ² Fârâbî, (1971), Fârâbî (1987), Özgen (1997), Aksu (2018), Türker ve Aksu (2018); ³ İbn Sînâ (2014); ⁴ İbn Miskeveyh (1983; 2013) Çağrııcı (2011), Turan (2015), ⁵ Müdâvât (akt. Uysal, 2007), ⁶ Ayten (2014), el-İsfahânî, (2015); ⁷ İmam Gazzâlî, İhya' u Ulumi'd Din (akt. Engin, 2019); ⁸ Tusi (2007); ⁹ Aristoteles (2014); ¹⁰ Platon (2017), Durak (2009); ¹¹ Aquinas (2006); ¹² Spinoza (2017); ¹³ Peterson ve Seligman (2004), Peterson ve Park (2009).

Tablo 1’de doğu/ batı filozofları ve pozitif psikologlara göre erdem tasnifleri bulunmaktadır. Tasnifler farklılıklar içerse de insaniyet, doğruluk/dürüstlük, bilgelik/hikmet, adalet, ölçülülük ve cesaret erdemlerinin birçok düşünür tarafından ortak olarak ifade edildiği görülmektedir. Bazı erdemler iki kültürde aynı şekilde isimlendirilmese de benzer anlama gelen erdemlerle karşılık bulmaktadır. Örneğin, doğu filozofları tarafından ifade edilen yiğitlik/mertlik anlamına gelen şecaat erdemine karşılık batıda cesaret kavramı kullanılmaktadır. Ayrıca sadece doğu filozofları tarafından ifade edilen ve sözlük anlamı “*haramdan uzak durmak, helâl ve güzel olmayan söz ve davranışlardan sakınmak*” olan iffet erdemi aslında batıda ifade edilen ölçülülük erdemi ile benzeşmektedir. Zira iffet, aklın ve dinin dünyevi arzuları dengelemesidir. Başka bir ifade ile insanın dünyevi hazlarında ve hırslarında ölçülü olmasıdır (Çağrııcı, 2000: 506).

1.2.1. Temel Erdemler

1.2.1.1. Adalet

Genel anlamıyla adalet; eşit ve adil olma, verilen ve hak edilen arasındaki dengeyi sağlama, doğruya göre hareket etme ve karar verme, başkalarının haklarını ve endişelerini hesaba katarak davranmadır (Saruhan, 2015: 2). Adalet güç, başarı ve sosyal statü farklılıklarına bakılmaksızın insanların haklarını güvence altına almaktır (Compte-Sponville, 2001: 72; McCloskey, 2014: 66), Hemen hemen bütün ahlak filozofları için temel erdem sayılan adalet erdemine (Karaman, 2013: 207) İbni Miskeveyh’de ayrı bir önem vermiştir. Ona göre adalet; hikmet, ölçülülük ve cesaret erdemlerini kapsayan en temel erdemdir. Adalet nefsin güçlerinden herhangi birine karşılık gelmemektedir. Diğer erdemlerin ölçülülükleri ve kendi aralarındaki dengesi sonucu mükemmellik erdemi olarak da ifade edilen adalet ortaya çıkmaktadır (Turan, 2015: 12). Platon’a göre en büyük mutluluk adaletle sağlanır, doğrulukla sağlanır; eğri bireyin mutlu olabilmesi mümkün değildir.

Peterson ve Seligman (2004)’a göre adalet erdemi dürüstlük, liderlik ve takım çalışması karakter özelliklerini içermektedir. Dürüst insan kişisel ön yargılarının ve/veya

duygularının, kararlarını ve başkalarına davranışlarını etkilemesine izin vermez. Tarafsızdır, herkese adil davranır. Bencil değildir ve hatalarının sorumluluğunu alır (Peterson ve Seligman, 2004: 361-362). Liderlik karakter özelliğine sahip kişi, işleri organize etme ve yürütme yeteneğine sahiptir. İşlerin tamamlanması için insanları cesaretlendirir ve hedefe yönlendirir. Grup üyeleri arasında iyi ilişkilerin gelişmesini teşvik eder ve çabalarının değerini onlara hissettirir (Leimon ve McMahon, 2018: 107; Carr, 2016: 88). Takım çalışması karakter özelliği ise kişinin bağlı bulunduğu gruba sadakat göstermesi, ortak bir amaç için çalışması ve ortak fayda için gönüllü davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Koydemir ve Bulgan, 2017: 149).

Adalet sosyal kurumların ve yönetimlerin de temel erdemi olarak kabul edilmektedir (Rawls, 1999: 3). Adil yöneticiler, kurumun hiçbir üyesinin diğerlerinin hak ettiği yeri ve katkıyı gasp etmesine izin vermezler. Çalışanların örgüte katkı sağlayabilmeleri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için kaynaklara, bilgilere ve fırsatlara eşit şekilde ulaşmalarını sağlarlar. Bununla birlikte çalışanların mutluluğuna, refahına ve işlerinde anlam deneyimi yaşamalarına önem verirler (McCloskey, 2014: 66-67).

1.2.1.2. Cesaret/ Yiğitlik/ Şecaat

Bu erdem; aşırı korkaklık ile fütursuzca atılganlık göstermek arasındaki dengedir. Aslında nefsin keskin dürtü ve duygularını dengeleyen erdemdir. Örneğin öfke; tartışma, inat etme, kibirli olma, alay etme, sözünden dönme, başkalarını kıskanarak aşırı zevklerin ardına düşme anlamında kullanılmaktadır (Miskeveyh, 1983: 27). Öfkeyi dizginlemek de şecaat erdemi içindedir. İbni Hazm cesareti; “saldırı ister az ister çok olsun, kişinin dinini, namusunu, zorda kalmış komşusunu, malı ya da hakları gasp edilmiş mazlumu savunmada ölümü göze alması” şeklinde tanımlar (Müdavat, 340-399; akt. Uysal, 2007: 71-72). İbn Sina ve Gazzâlî, cesaret erdemi için, cesareti kapsayan şecaat (yiğitlik) kavramını kullanmışlardır. Şecaat zorluklara göğüs gerebilme, metanetli davranma, azimli olma ve korkulan durumlarda cesurca hareket edebilme anlamına gelmektedir (Aydın, 2008: 13). Cesaret erdeminin gelişmesi ise bireyi zor zamanlarında daha sabırlı, bolluk zamanında ise daha yardımsever kılacaktır (el-İsfahani, 2015).

Peterson ve Seligman’a göre (2004) cesaretle bağlantılı olan karakter güçleri otantiklik, cesaret, azim ve şevktir. Otantiklik kişinin başta kendi olmak üzere herkese dürüstçe yaklaşması, yanlışlardan kendini sakınması ve onurlu bir yaşam sürmesidir

(Leimon ve McMahon, 2018: 105). Cesur olma, potansiyel risk ve zararı değerlendirerek, baskılara rağmen doğru olanı yapma yeteneğidir. Azim, çalışkanlık ve sebatkarlığı nitelendirmektedir. Azimli insanlar çalışmaktan keyif alırlar ve engellere rağmen sonuca ulaşmak için ısrarcıdırlar. Başladıkları işleri sonuçlandırır. Şevk, hayatta heyecan ve enerji ile var olma gücü ve hayatı bir macera olarak yaşamaktır (Peterson, Park ve Seligman, 2006: 18; Peterson ve Park, 2004: 437).

İş dünyası için cesaret; istenilen sonuçlara ulaşmak ve başarılı olmak için gösterilen çaba, sorunların üzerine gitme ve çözüme kavuşturma (Harris, 2001: 196), kararlılık ve dayanıklılık olarak nitelendirilmektedir (Solomon, 1992: 213-216). Yöneticilerin cesareti, onlara etik ve doğru olanı yapma gücünü vermekte, amaçlarının peşinden koşarken yaşadıkları aksiliklere rağmen sabır göstermelerini sağlamaktadır.

1.2.1.3. Cömertlik

Cömert kişi mal alıp vermede, daha çok da verme konusunda övgü alır. Bu konudaki aşırılık ve eksiklikler savurganlık ve cimriliktir. Cömertlik erdemine sahip olan kişi servetini en iyi şekilde kullanır. Aristoteles'e göre cömert kişinin özelliği, iyilik görmekten çok iyilik yapmak, almaktan çok vermektir (Aristoteles, 2014). Bir iyiliğin cömertlik olabilmesi için içten bir istekle yapılması gereklidir (Çağırıcı, 1993: 72). Ayrıca, cömertlik karşılık beklemeden başkalarına yardım etme isteğidir (Toksöz, 2016: 84). Cömert insanlar özgeci motivasyonla başka bir ifade ile diğerleriyle empati kurarak onların ihtiyaçlarını karşılamak için hareket etmektedirler. Cömertlik yöneticiler için istenilen bir özelliktir. Cömert yöneticiler bilgilerini, uzmanlıklarını ve tecrübelerini paylaşmada istekli davranırlar. Geribildirim verme konusunda isteklidirler, iletişim ve iş birliği becerileri gelişmiştir (Glickman, 2011).

1.2.1.4. Hikmet/ Bilgelik

Bütün varlıkları, yaratılışları itibari ile bilmek olarak tanımlanan hikmet kavramı, en genel anlamı ile ilahi ve insani olayların farkında olmak, fark etmek ve böylece bilmektir. İbni Miskeveyh'in bakış açısı ile hikmet ameli ve nazari olarak iki gruba ayrılmaktadır. Ameli olan, sonucunda güzel eylemlerin oluşacağı alışkanlıkların kazanılmasını konu almaktayken, nazari olan ise doğru bir bakış açısının kazanılmasını ifade etmektedir (Miskeveyh, 2013: 117-119). Bilgelik erdemi bilinçli bir aklın adalet, insanlık ve görgü kurallarına uygun davranmasıdır (Dahlsgaard vd., 2005: 203-205).

Miskeveyh'e göre bir insanın hikmet sahibi olabilmesi için kıvrak bir zekâyâ ve önemli olan durumları akılda tutma, gerektiği kadar düşünme, hızlı kavrayış, kolay öğrenme, öğrenilenleri yorumlama ve dersler çıkarma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Ancak buradaki zekâ kurnazlık ve hileye dönüşmemelidir (Turan, 2015: 21).

En geniş anlamıyla fayda ve sağlamlık anlamlarına gelen hikmet, her güzel bilginin, erdemli ve yararlı işin adı olmuştur. Bu bağlamda hikmet, bir işi bağınazca yapmayıp sebep sonuçlarını ve arka planını göz önüne alarak, meydana gelebilecek sıkıntı ve problemleri oluşmadan önlemek ve ona göre tedbir almaktır. Demek ki hikmetin gerçekleşmesi için, ilimle meşgul olmak ve eyleme geçip iş yapmak hayatî derecede öneme sahip iki husustur (Yazır, 2000: 205). Bir yöneticinin işlerinde farklı yaklaşım yolları geliştirebilmesi, varsayımlardan kaçınarak gerçekleri değerlendirebilmesi, nadir ve sıra dışı olanı araması ve öğrenmeye istekli olması için bilgelik erdemine ihtiyacı vardır.

1.2.1.5. Ölçülülük/ İffet

İffet, şehvet gücünün dengesidir. İffet, gözleri ve diğer bütün organları helal olmayan şeylerden korumaktır. Bunun ifrat düzeyi gayr-ı meşrû bir hayat, tefriti ise acizlik ve iktidarsızlıktır (Müdavat, 340-399; akt. Uysal, 2007: 71-72). Ölçülülük erdemi, isteklerde aşırılığa gitmemeyi ve insanın isteklerini sınırlandırması gerektiğini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile ölçülülük insanın akli ile hareket etmesidir. Bu erdem tüm toplumda düzeni sağlamaktadır (Platon, 2017). Hazlar konusunda gerektiğinde erteleme ve meşru dairede karşılama durumudur. Aristoteles burada tutkuların tamamıyla yatıştırılmasını istememekte, bunun yerine aklın duyguların objesine uygun olacak biçimde onları kontrol etmesini istemektedir (Ocak, 2011: 89). Peterson ve Seligman (2004: 30)'e göre bireyleri aşırılıklara karşı koruyan; affedici olmaları, tevazu göstermeleri, sağduyulu davranmaları ve öz düzenleme becerisine sahip olmalarıdır. Ölçülü olmak insanlara ikinci bir şans vermekle, hoşgörülü davranmayla, mütevazî olmayla, temkinli davranmayla, düşünce ve davranışları kontrol etme becerisiyle ilgilidir. Yöneticilerin başarısızlığa karşı öfke ve hayal kırıklıklarını kontrol edebilmeleri hem kendilerinin hem de çalışanlarının sakinliklerini korumalarına ve olay hakkında derinlemesine düşünebilmelerine yardımcı olmaktadır. Böylece örgütün uzun vadeli çıkarlarına odaklanmaları kolaylaşır (Seijts vd., 2015: 68). Bununla birlikte, tevazu sahibi

liderler çalışanlara değerli ve yetenekli olduklarını hissettirdikleri için çalışanlar örgütlerine güçlü bir bağlılık hissederler (Groysberg vd., 2011).

1.2.1.6. İnsaniyet

Aristoteles'in temel erdemlerinden biri olan insaniyet (r n), hayırseverlik, nezaket, insanlık, başkalarının acı ve ihtiyaçlarına duyarlılık, iyi yüreklilik, şefkat ve sevgi olmak üzere farklı şekillerde nitelendirilmektedir (Chan, 1955; Carey ve Vitz, 2020: 695). İnsaniyet erdemi, diğerlerine ilgi ve özen göstermeyi, samimi ilişkiler geliştirmeyi içeren kişinin özgecil ve toplum yanlısı davranışlarını temsil etmektedir. İnsaniyet erdemine sahip kişi başkalarına karşılık beklemeden yardım eder. İlişkilerinde güçlü sevgi bağları geliştirir. Samimi ve içtendir (Peterson ve Seligman, 2004: 29; 38). Başkalarını da en az kendisi kadar önemser, insanlara tarafsız bir şekilde yaklaşabilir ve gerçek sosyal ilişkiler kurar. Greenstein ve Holland (2015: 109-118) insaniyet erdeminin temel yapı taşlarını merhamet-empatinin ve nezaket-şefkatin oluşturduğunu ifade etmektedir. Merhamet, başkalarının hastalık veya başarısızlık gibi olumsuz deneyimleri sebebiyle acı çektiği durumlarda onlara karşı bir sempati ve üzüntü hissetme, acılarına ortak olmayla ilgilidir. Başkalarına şefkat duyma insaniyet erdemi için önemli olsa da başkalarının üzüntülerini veya ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçmek, onlara yardım etmek de bir o kadar önemlidir. Nezaket erdemi ise kişinin hem kendisine hem de başkalarına duyarlı olmasını, iyi davranmasını ve özen göstermesini sağlamaktadır (Malti, 2021: 31). Temel olarak, hayata karşı nazik olmak, kendini aşmak olarak da nitelendirilmektedir. Zira kişi nezaketi sayesinde sevgisini, sadece kendisi için yaşadığı dar hayattan çok daha büyük olan, daha büyük bir amaca hizmet ettiği hayata bağlamaktadır (Xie, 2015: 192). Yöneticilerin insan odaklı ve katılımcı bir örgüt ortamı oluşturabilmesi, örgütün genelinde olumlu duyguların ve iş çıktılarının oluşumu için insaniyet erdemine ihtiyaç vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE ERDEMLER: ERDEMLİ LİDERLİK

2.1. Liderlik

Geçmişten günümüze yönetilmeye ihtiyaç duyan gruplarda, örgütlerde ve toplumlarda liderlik önemini koruyan bir kavram olarak gelişimini sürdürmüştür. Birçok topluluk ya da devlet, nasıl liderleri ile başarılı olmuşlarsa bugün başarılı işletmeler de iyi liderler tarafından yönetilmeye devam etmektedir. Bu başarılarının ardındaki liderlik uygulamaları yönetmekten çok daha fazlasıdır. Genel anlamıyla liderlik *“bir grubun beklentilerini karşılamak, sorunlarını çözmek ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için onlara yetkinlik kazandıran ve sürdüren bir süreç olmakla birlikte grup üyeleri arasında etkileşimi artırma yeteneği”* olarak tanımlanabilir (Bass, 1990: 20). Liderliğin özünde, ortak hedeflere ulaşmak için çalışanların veya grupların çabalarını şekillendirmek ve süreçleri hem etkin hem de kolay kılmak yer alır (Yukl, 2012: 66). Liderler rekabet ortamı ve müşteri beklentilerinin değişken olduğu koşullarda, çalışan beklenti ve çeşitliliğini yönetmeye çalışarak, takipçilerini etkileme yoluyla örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için çabalamaktadır. Bu da örgütler için tek ve en iyi liderlik modelinden veya yaklaşımından bahsetmeyi zorlaştırmaktadır. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve ortaya konulan çok sayıda yaklaşım bunu göstermektedir. Dünya genelinde 3871 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmaya göre (Goleman, 2020: 8) etkin liderler bulundukları bağlama göre farklı liderlik tarzlarını belirli ölçüde bir arada kullanmakta, yani liderliğe dair davranışsal esneklik göstermekte ve performanslarını buna borçlu olmaktadır.

Bass ve Steidlmeier (1999: 181-193) liderliğin “ahlaki bir pusula” olduğunu ve bir liderin ahlaki karakterinin, etik değerlerinin, seçimlerinin ve eylemlerinin liderliğin “direkleri” olduğunu ileri sürmektedirler. Lider bu seçimleri sayesinde tarafların güvenini kazanmaktadır. Liderin kişileri aynı yolda yürümeye ikna edebilmesi için en temel, bir taraftan da en kırılgan özelliği güvendir (Goodwin, 1999: 34). Covey (2004: 98) ise liderliğin kişisel bir bağlılık ve özen gerektirdiğini vurgulayarak, liderlerin çalışanlara kendi değerlerini ve potansiyellerini tam olarak kavratması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca liderin, çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmesini sağlayarak, kendilerine dair bekledikleri performanslarını aşabilecek noktaya getirebilecekleri vurgulanmaktadır.

Liderler aynı zamanda çalışanların kalplerini kazanan kişilerdir. Liderin bu insani yönü, çalışanları ellerinden gelenin en iyisi olmaya teşvik eder (Caldwell ve Dixon, 2009: 98). 21. yüzyılda şirketlerin sahip olduğu maddi – yapısal kaynak farklılıklarının arasındaki uçurumun giderek kapanması üretkenlik, duyarlılık, yenilikçilik ve bilgi gibi rekabet üstünlüğü sağlayan unsurların ölçülmesinde “insan” a göre “maddi getiri” nin esas alınmasına sebep olmuştur. İnsana göre getiri, Peter Drucker’ın gönüllüler olarak nitelendirdiği, nitelikli ve bilgili çalışanların varlığına ve motivasyonuna bağlıdır (Nelson, 1999: 284). Bilgi işçilerinin gerçekten örgütlerinde gönüllüler olarak çalışması için ise örgütün sürdürülebilirliğine ve başkalarına hizmet etmeye kendini adanmış, örgütün kültürünü tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde inşa etme cesaretine ve derin bir amaç duygusuna sahip, temel değerlerine sadık liderlere ihtiyaç vardır (George 2003: 5). Örgütlerde gücünü kötüye kullanımı, etik dışı uygulamalar, çalışanları dışlama veya mutsuz etme gibi sebeplerden dolayı sistematik ve çözülmesi zor tıkanmalara sebep olan kabadayı (bully) liderler istenmemektedir (Sendjaya vd. 2008: 402). Liderliğin yeni kuralları ilham verici ortak bir vizyon oluşturma, kendi sınırlarını ve çalışanların sınırlarını zorlama, fırsatlara hazır olma, çalışanları doğru işe yönlendirme ve bu işi anlamlı kılma, iş birliği ve yetkinliği geliştirme, özerklik, risk alma, merak ve umut ortamını destekleme, çalışanlara örnek olma, onlara manevi destek verme ve kalıcı güven oluşturma üzerine inşa edilmektedir (Bennis, 1999: 343; Kouzes ve Posner, 2018: 23).

İş dünyasında yaklaşık 60 yıllık araştırma, gözlem ve deneyimlere dayanarak hazırlanan “Liderin El Kitabı’nda” liderlerin çalışanları anlamlı ortak bir hedef etrafında toplayabilmesi, ilham verebilmesi, etkisi sayesinde yüksek performans seviyelerine ulaştırabilmesi ve örgütün tamamını geleceğe hazırlayabilmesi için altı temel liderlik uygulamasından bahsedilmektedir: birleştirici vizyon oluşturmak, strateji geliştirmek, nitelikli kişileri işe almak, sonuç odaklı olmak, inovasyon yapmak ve kendine liderlik etmek (Ashkenas ve Manville, 2019: 21). Ayrıca liderler için ortak olan üç temel unsur bulunmaktadır: Entelektüel özellikler, sosyal duygular ve kurumsal boyut. Liderin bilgisi, gelecek projeksiyonu, zor durumlarda bile doğru kararı verme becerisi ve belirsizliklere karşı dayanıklılığı onun entelektüel özelliklerini oluşturmaktadır. İnsanlar üzerinde doğru etkiyi oluşturabilmesi, empati sahibi olması, değer ve eylemlerinde tutarlı olması yani güvenilirliği onun sosyal duygulara sahip olduğunu göstermektedir. Son olarak iş birliğini

desteklemesi, açıklık ve netliği, politik zekâsı, geniş ufku sayesinde çalışanlarına da görüş ve kavrayış gücü kazandırması liderliğin kurumsal boyutunu oluşturmaktadır (HBR, 2017: 18-20). Burada, söz konusu uygulamalar ve özellikler iyi bir lider olmak için yeterli midir? sorusunu akla getirmektedir. Ortak kabul görmüş liderlik uygulamaları ve liderlin ortak özelliklerinin her biri detaylı incelendiğinde, liderin bu uygulamaları yerine getirirken güzel ahlak ve etik gibi insani değerli de gözetmesi gerektiği vurgulanmaktadır. O zaman Ciulla'nın (2004) da belirttiği gibi iyi bir lider hem etkili hem de etik olan kişidir. Dolayısıyla, günümüzde hem ekonomik zorunlulukları hem de ahlaki sorumlulukları yerine getiren güçlü örgüt kültürlerinin oluşturulabilmesi için güçlü zekâsının yanında karakter ve erdem sahibi liderlere ihtiyaç vardır.

2.1.1. Liderlik ve Karakter

Kişilik insanın dış dünyaya gösterdiği yönü ise karakter kişinin özünde kim olduğunu tanımlamaktadır. Bu bakış açısı ile karakter, kişinin temel inanç ve tutumlarının bütünlüğüdür. Başka bir ifade ile zor olsa bile direnme ve ahlaki açıdan doğru karar verme gücü ve inancıdır (Gavin vd., 2003: 169-170). Karakter kişinin bu dünyadaki varlık amacını ve uğruna savunduğu gerçekleri temsil eder. Ayrıca kişinin olayları ve diğer insanları ele alış biçimini de etkiler (Clark, 2018: 14-15). Kişinin kim olduğunu belirleyen karakteri olmadan, eylemleri sıradan ve anlamsızdır (Sarros ve Cooper, 2006: 3). Hatta onda harekete geçme isteğini uyandıran ve belirlediği istikamete gitme yeteneğini oluşturan benliğine ve eylemlerine tezahür etmiş ahlaki kimliğidir (Weaver, 2006: 345). Liderin inandığı değerleri ve samimiyetiyle bezenmiş karakteri liderliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu karakter, teknik uzmanlık veya stratejik zekâ gibi mesleki bilgi ve tecrübeyi (kapasiteyi/ yeterliliği) oluşturan özelliklerden farklıdır.

Kapasite liderin dış katmanını oluşturmaktadır. Bir amaç uğruna karakter ve kapasite birleştiğinde ise liderin başarısı ortaya çıkmaktadır. Buna karşın liderin zekâsı ve yetenekleri (kapasitesi) çarpık karakteri ile birleştiğinde liderin en tehlikeli halini oluşturmaktadır. Böyle bir lider maddi çıkarları dürüstlüğe tercih eden, kişisel hırslarını takıntı haline getirmiş, çalışanlarını kullanan ve onları bir araç olarak gören, ahlaki ilkelerden yoksun ancak büyük fikirleri olan kişidir. İşte bu liderliğin karanlık tarafını oluşturmaktadır (Clark, 2018: 13-20). Dolayısıyla lideri zarar vermekten ve bayağılıktan kurtaran, ahlaka uygun kararlar vermesini sağlayan, işlerinde anlam bulmasını ve anlamlı

işler yapmasını sağlayan onun iyi karakteridir denilebilir. Warren Benis'in de belirttiği gibi *“Liderlik gerçekten bir karakter meselesidir. Lider olma süreci, tamamen bütünleşmiş bir insan olma sürecinden farklı değildir.”*

Bir liderin karakteri, çalışanların tutumları da dahil olmak üzere örgütsel çıktılar üzerinde derin bir etkisi olabilecek, amaç ve davranışlarını şekillendirmektedir. Liderin karakteri, modern iş dünyasında liderlik etkinliği ve performansının ‘vazgeçilmez bir bileşeni’ olarak kabul edilmektedir (Hannah ve Avolio, 2011: 979). Çalışanlar ve örgütün tamamının refahı, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ve etiğe dayalı yönetim uygulamalarının temel yapı taşlarında karaktere sahip liderlerin önemi göz ardı edilemez. Karakter yoksunu liderler ise örgütlerde kaos ortamının yaşanmasına ve tüm taraflarda umutsuzluğa sebep olmaktadır (Calabrese ve Roberts, 2002: 232).

Günümüzde liderlere duyulan güvenin giderek azaldığı sıkça dile getirilmektedir. Öyle ki geçmişte başarılı olarak değerlendirilen şirketler dahi liderlerinin kötü-toksik kararları ve davranışları sebebiyle başarısızlığa sürüklenmiş ve güven kaybetmiştir (örneğin; Wells Fargo CEO'su John Stumpf'ın döneminde yıllarca dolandırıcılık yapıldığının anlaşılması ve kökleri 167 yıllık bir geçmişe dayanan Wells Fargo'nun saygınlığının sarsılması; Zetlin, 2019). Özellikle açgözlülüğün ve materyalizmin güdüsünde, şirket skandalları¹ giderek artmaktadır. Skandallar, kötü yönetim uygulamalarından ve iyi karakterden yoksun liderlerden doğmaktadır (Crossan, Mazutis ve Seijts, 2013: 285-286). Bu durum iyi bir lider nasıldır veya nasıl olunur sorularını akla getirmektedir. İyi bir lider sahip olduğu güçlü karakterini potansiyeli ile birleştiren, iyi karakteri sayesinde tarafların, saygısını ve güvenini kazanan, tüm bunların sonucunda ayrıca iyi bir performans ortaya koyabilen kişilerdir (Maxwell, 2020: 67-74).

Bu görüş ampirik bulgularla da desteklenmiştir. Otuz yılı aşkın bir süredir Fortune 500 CEO'larına ve üst düzey yöneticilerine liderlik mükemmelliği ve misyon uyumu yoluyla örgütsel etkinlik oluşturmalarında yardımcı olan Fred Kiel liderin karakteri ile liderlik mükemmelliği ve örgütsel çıktılar arasında güçlü ilişkiler bulmuştur. 100'den fazla CEO ve yaklaşık 8000 çalışan üzerinde yürütülen ve yedi yıl süren araştırmada;

¹ *Kurumsal skandal*: Kötü yönetimin bir sonucu olarak; rüşvet alma, görev ve yetkiyi kötüye kullanma, bilgi saklama veya manipüle etme, dolandırıcılık, insan hakları ihlalleri, çevreye verilen hasarlar, sağlık ve güvenlik ihmalleri gibi suç sayılabilecek davranışlar sebebiyle şirketlerin yaşadığı hukuki soruşturmalar ve/veya mali kayıplar (Sayın, 2018: 276).

güçlü karaktere (dürüstlük, öz kontrol, sorumluluk, empati, affedicilik, sevgi, şefkat) sahip liderlerin daha net örgütsel vizyon ve odaklanmış stratejiler belirleyebildiği ortaya çıkmıştır. Dürüstlüğü elden bırakmayan bu üst düzey yöneticiler yüksek performanslı ekipler ve daha güçlü bir yönetim kültürü oluşturmaktadır. Bununla birlikte, zorlu küresel pazarda iş başarısı elde etmede merkezi olarak kabul edilen yeniliği, ekip çalışmasını, güçlendirme ve iş birliğini desteklemektedir. Yüksek ve pozitif örgütsel enerji oluşturdıkları, çalışanlara örgütün ve elde edilen başarıların ayrılmaz bir parçası olduklarını hissettirdikleri için çalışanlar da buna karşılık yüksek adanmışlık sergilemektedir (Kiel, 2015). Kiel (2015: 27) üst düzey yöneticilerin bu iyi karakterlerini dört evrensel ilke altında birleştirmiş ve bunları “*Kilit Karakter Alışkanlıkları (Keystone Character Habit)*” olarak isimlendirmiştir. Bu kilit karakter alışkanlıkları aklın hâkim olduğu dürüstlük ve sorumluluk, kişinin kalbinden gelen affedicilik ve merhamettir. O zaman iyi bir lider aklını ve kalbini birleştirebilen kişidir. Dikkat çeken bir husus ise Kiel’in kilit karakter alışkanlıkları olarak nitelendirdiği özellikler aslında temel erdemlerdir.

Karakter ve erdemler arasında ayrılmaz bir ilişki vardır. İnsanın gözlemlenebilir davranışları karakter unsurlarını oluştururken, karakterin yaygın olarak ‘iyi’ kabul edilen her bir unsuru erdemler tarafından temsil edilmektedir (Peterson ve Seligman 2004). Liderin iyi karakteri, erdemlerin uygulanması ve alışkanlık haline getirilmesi yoluyla inşa edilmektedir (Newstead vd., 2021: 3). İyi bir lider için erdemli olmanın önemi açıktır. Bu tezin temel konusu olması sebebiyle liderlik ve erdemliliğin ilişkisi ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

2.1.2. Liderlik ve Erdemler

Örgütsel davranış alanı araştırmacıları örgütsel etkinliği en yükseğe çıkartacak uygulamaları ele alırken giderek insanın olumlu yönleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamıştır. Bu ilgiye liderlik yaklaşımlarındaki (örneğin otantik, hizmetkâr, etik, pozitif liderlik gibi) liderin olumlu özelliklerinin ön plana çıkmasında ve son dönemlerde iyi, mükemmel, olağanüstü veya etkili olarak nitelendirilebilecek lider özelliklerini tanımlarken pozitif tutum ve karakter özelliklerinin vurgulanmasında da rastlanmaktadır. Yaklaşımlardaki bu farklılaşmanın temel sebeplerinden birisi pozitif örgütsel psikoloji kökenli Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgüt Okulu alanlarının gelişimidir. Örgütler

kriz zamanlarından ve olumsuz koşullardan onu sağ çıkartacak ve etkinliğini artırabilecek (Luthans ve Youssef, 2004: 147) olumlu örgütsel uygulamalara ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda Pozitif Örgüt Okulu öncelikle örgütlerin ve üyelerinin olumlu nitelikleri, çıktıları ve süreçteki olumlu yönleriyle ilgilenmektedir. Özellikle mükemmellik, güçlenme, gelişme, esneklik veya erdemlilik gibi niteliklere tasvir edilebilecek alanlara odaklanmaktadır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003). Örgütsel performansın en yüksek düzeye ulaşması için üreten, örgütsel enerjiyi teşvik eden ve sıra dışı bireyler yetiştiren yöneticilerin de potansiyelini en yüksek düzeye çıkartacak özelliklerinin tespit edilmesi önemlidir. Bu bakış açısıyla literatürde; yöneticinin sahip olduğu erdemler sayesinde hem liderlik etkinliğini hem de çalışanlarının esenlik ve üretkenliğini yükseltebileceği vurgulanmaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2003; Bright vd., 2011: 232).

Erdem ve liderlik gelişiminin benzerlik gösteren yanları vardır. Her ikisi de insan hayatı boyunca gelişimi nitelendirmektedir. Erdemler ve liderliğin doğasında insanın bulunduğu bağlama vurgu vardır. Kişinin ya da liderin hangi doğru davranışı sergileyeceği, içinde bulunduğu duruma göre değişebilmektedir. İçinde bulunan zamana göre kişi hangi en güçlü yönünü sergileyeceğine karar verir. Liderlik ve erdem temelde insani olgulardır ve ilişkisel süreçlere bağlıdır. Buradan hareketle etkili liderliğin erdemlerle geliştirilebileceği fikri doğmaktadır (Newstead vd., 2020: 611). Esasında bu fikrin kökenleri milattan öncelere dayanmaktadır. Zira Çin öğretisinde ustaların ustası (liderlik konusunda dünyanın ilk usta öğreticisi) olarak kabul edilen Konfüçyüs'ün erdemlere dayalı yönetim şekli ve liderlik öğretileri, en iyi liderliğe giden yolu (aslında kişinin özündedir ve pratiklerle ortaya çıkar) açıkça göstermektedir (Adair, 2014: 9-10; 149).

Yönetim alanında yapılan çalışmalar ve liderlik araştırmacıları, iyi liderlik uygulamalarıyla liderin sahip olduğu erdemlerin ilişkisini ortaya koymaktadır. Örneğin, liderlik gelişimi çalışmalarının öncülerinden sayılan John Maxwell (1993: 36; 2007: 89), kişinin değerleri ile uyumlu davranması ve sözünde durması anlamına gelen bütünlük (Palanski vd., 2015: 299) erdeminin liderliğin en önemli bileşeni olduğunu savunmaktadır. Ayrıca kişinin sahip olduğu erdemler liderlik yolunda navigasyon görevini üstlenmektedir. Eğer bir lider erdemliyse takipçileri ona ve potansiyeline güvenirlir. Bu güven onlara umut aşılar. Kendilerinin ve örgütlerinin başarabileceklerine

dair güçlü bir inanç duygusunu oluşturur. Bu inanç harekete geçme isteğini tetikler ve nihayetinde çalışanların ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini kolaylaştırır.

Caldwell ve Dixon (2010: 98)'da sadece iyi değil kalıcı bir çalışma ortamı oluşturmak için liderlerde olması gereken üç temel değeri sevgi, affedici olma ve güven olarak ifade etmiştir. Liderlerin çalışanlarla güçlü bağlar kurabilmesi için sevgi erdemine; sahip olduğu niteliklere inanılması, doğru kararlar verebilmesi, güçlendirmesi ve iç-dış paydaşlarla yola devam edebilmesi için güven erdemine ihtiyacı vardır. Ayrıca kendinin ve çalışanlarının hatalarını hoş görebilen liderler, bu hataları bir gelişim fırsatı olarak görmekte, risk almanın ve yaratıcı olmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü oluşumunu desteklemektedir (Lennick ve Kiel, 2008: 110-113). Liderin sahip olduğu erdemler belirsizlik, turbulans ve yüksek hızlı değişim zamanlarında liderliğe rehberlik etmek için sabit bir nokta olarak hizmet edebilmektedir (Cameron, 2011).

Liderlerin erdemsizliği (veya erdemlerin eksikliği) zayıf liderlik uygulamalarına sebep olmaktadır. Canada'da yapılan bir araştırma, erdem eksikliği sebebiyle zayıf liderlik uygulamalarının (baskıcı tavır, çalışanlarını ve örgütünü tehlikeye atma, iş yeri tacizleri, hile, zorbalık, istismarcı yönetim, dolandırıcılık gibi) örgüte potansiyel maliyetinin yılda 37.609 Kanada dolarından çok daha fazla olabileceğini göstermiştir. Ayrıca zayıf lider karakteriyle ilişkili maliyetler, liderin konumu ve yetkisi arttıkça yükselme eğilimindedir. Bu duruma örnek olarak Volkswagen'in eski üst düzey yöneticisinin doğrudan sorumlu tutulduğu emisyon skandalı da verilebilir. Volkswagen'in, 2015 yılında ABD'de sattığı araçların dizel emisyon testlerinde hile yaparak düşük gösterdiğinin ortaya çıkmasının ardından güven ve itibar kaybının yanında 25 milyar ABD dolarından fazla para cezası ödemiştir (Seijts, Espinoza ve Carswell, 2020: 715).

2.1.2.1. Erdemler ve Liderlik Yaklaşımlarıyla İlişkisi

Mevcut iyi (pozitif) liderlik yaklaşımları kapsamında yer aldığı gibi, liderleri iyi yapan erdemlere ve ona bağlı olan karakter güçlerine yönelik eğilimleridir. Örneğin, hizmetkar bir liderin hizmet etmedeki temel motivasyon kaynağı onun ahlaki yönleri ya da erdemliliğidir (Greenleaf, 1977) ve bu yönüyle yöneticilik becerileri birleştiğinde hizmetkar liderlerin etkinliği ortaya çıkmaktadır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Ayrıca erdemler etik liderlik, ahlaki liderlik, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik gibi

pozitif liderlik modellerinde önemli rol oynamaktadır. Bu liderlik yaklaşımlarıyla erdemlerin ilişkisinin tartışılmasına geçmeden önce özellikle son yirmi yılda dikkat çeken pozitif liderlik ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarında erdemlere yapılan vurguya değinilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Pozitif liderlik bireylerin ve örgütlerin tam potansiyellerinin ortaya çıkması, başarıya ulaşması, giderek artan bir enerjiyle iş ortamında gelişimin sağlanması için ilham veren pozitif uygulamaları içermektedir (Cameron, 2016: 161). Örgütlerde olumlu bir yönelimi teşvik eder, çalışanların erdemliliğini ve mutluluğunu destekler. Engellerin veya zorlukların içerisinde de gelişim fırsatlarının olacağına vurgu yapar ve dürüstlüğe dayalı pozitif iletişim, iyimserlik, işe anlam katma ve güçlü yönler odaklanır. Pozitif liderliğin birbirleriyle ilişkili olan pozitif anlam, pozitif ilişkiler ve pozitif iletişim olmak üzere dört stratejisi bulunmaktadır. Pozitif iş ortamının oluşması merhamet, affedici olma ve minnettarlığın (şükran, iyiyi, yardımseverliği, mükemmelliği takdir) varlığına bağlıdır (McCullough vd, 2002: 112; Cameron, 2013: 37-41). Liderin prosedür veya iş gereği kurduğu iletişimin yanında çalışanlara yansıttığı olumlu enerji, samimi davranışlar, çalışanlarının güçlü yönlerini desteklemesi, geribildirimler vermesi ve güvene dayalı ilişkiler kurması pozitif iletişim ve pozitif ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanların işlerini güçlü bir istekle yapabilmesi işlerinde pozitif anlam bulabilmesi ile mümkündür. Bunun için yerine getirdikleri görevlerin başkaları için de fayda sağlaması, bireysel değer ve erdemleriyle ilişkili olması önemlidir (Cameron, 2013: 31-91). Bunlara ek olarak Türk kültüründe pozitif liderlik davranışlarının adalet, bireysel ilgi (samimiyet), insani davranış (insanîyet), konuştuğu gibi davranma (dürüstlük), geri bildirim, güçlendirme, sonuca yönlendirme (sonuç odaklılık), eğitim geliştirme (öğretme isteği, cesaretlendirme) ve yardım etme (yardımseverlik, destekleyici olma) erdemlerini de içerdiği görülmektedir (Ekşili ve Alparslan, 2021: 101).

Erdem temelli olduğu düşünülen bir diğer yaklaşım ise insan odaklı liderlik modelidir. Türk kültüründe Canan ve Pir (2021: 80) tarafından kavramsallaştırılan insan odaklı lider “*rotası kadim bilgelik, hakikati insanlık ve görüşü ileri zaman*” olan kişidir. İnsan odaklı liderlerin (aynı zamanda yeniçağ liderleri olarak da betimlenmiştir) gayret, cesaret, basiret, feraset, hayret, hikmet, merhamet ve marifet olmak üzere sekiz öz niteliği bulunmaktadır. Bu öz nitelikler sayesinde liderler iş hayatlarında amaç ve anlam bularak yaptığı işler sayesinde kendinden daha yüce bir değere hizmet ettiğini hissetmektedir.

Kişiler arası iletişim ve bağ kurabilme becerisini kazanmaktadır. Ayrıca projeksiyonunu genişletmekte, güçlü bir görüş yeteneği kazanmakta, anlamlı örüntüler kurarak doğru karar verme yeteneğini geliştirmekte, risk almaya ve doğruları uygulamaya cesaret bulmakta ve hayat boyu kendini bir öğrenci gibi görebilmektedir (Canan ve Pir, 2021).

Newstead ve arkadaşları (2020), Popov ve Smith'in (2005) Erdemler Projesini (The Virtues Project) temel alarak, yöneticilerin hangi erdemleri geliştirebileceğini ve bu erdemlerin "iyi liderliği" nasıl kolaylaştırabileceğini anlamak için pratik stratejiler sunmuşlardır. Erdemler Projesi, insanların sahip olduğu erdemleri geliştirmek için tasarlanmış 100 erdem ve beş dil temelli stratejiden oluşan bir liste sunar (Popov ve Smith 2005). Newstead vd. (2020), Hackett ve Wang'ın farklı liderlik yaklaşımlarında yer aldığını öne sürdükleri mesleki erdem listesini ve Erdemler Projesi'nde yer alan yüz erdemi birleştirerek, bu erdemlerin hangilerinin ahlaki liderlik, etik liderlik, spiritüel (ruhsal) liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik ve vizyoner liderlikle ilgili olduğunu bir tablo da özetlemişlerdir:

Tablo 2: Liderlik Yaklaşımlarında Konu Edilen Erdemler

<i>Hackett ve Wang'a göre Liderlik Yaklaşımlarında Yer Alan Erdemler*</i>	<i>Hackett ve Wang'ın Liderlik Yaklaşımları ile eşleştirmedeği ancak Erdemler Projesinde yer alan ve Liderlik Yaklaşımları ile ilişkili olduğu düşünülen erdemler</i>	<i>Yer Aldığı Liderlik Yaklaşımı**</i>
Yetenek, mükemmellik	Hesap verilebilirlik	HL
Kabul	Takdir	HL, VL
Hırs, girişim	Kendine güven/ iddialı olma	VL
Özerklik	Huşu	EL
Hayırseverlik, cömertlik	Güzellik	HL, DL
Önemseme, ilgi	Emin olma	AL, EL, SL, HL, KL, DL, VL
Merhamet	Neşe	AL, EL, SL, HL, CL, VL
Yetkinlik, kendine güven	Ahlaki temizlik	AL, VL
Başkaları için endişe duyma, nezaket	Bağlılık	EL, SL, HL, CL
Vicdanlı olma, inanç	Yetinme/ şükür	EL
Düşünce	Nezaket	DL
Tutarlı olma, sebat	Kararlılık	KL
İş birliği	Yansızlık	VL
Cesaret/metanet	Çalışkanlık/ Gayret	AL, EL, SL, CL, DL, VL
Yaratıcılık	Dayanıklılık	KL, DL, VL
Adanmışlık, fedakârlık	Sadakat	DL, VL
Güvenilirlik	Esneklik	EL, HL, VL
Kararlılık	Tolerans	EL, DL, VL
Disiplin, öz-disiplin	Metanet	HL, CL, VL
Empati	İncelik	EL, HL, CL, DL, VL
Şevk, heyecan	Minnettarlık	EL, VL
Eşitlik, adalet	Yardımseverlik	HL, DL, EL
Vefa	İdealizm	AL, EL, SL

Sadakat	Merhamet	EL, VL
Affedicilik	Anın farkındalığı	SL, HL
Dostluk	İlimli olma	DL
Cömertlik	Asalet	HL
Dürüstlük	İyimserlik	ML, EL, SL, CL, DL, VL
Onur	Düzen	HL
Umut	Sükûnet	SL, VL
İnsanlık, insaniyet	Feraset	DL
Alçak gönüllülük	Maneviyat	AL, EL, SL, HL, DL, VL
Özgürlük	Saflık	VL
Bütünlük	Amaca sahip olma	AL, EL, HL, SL, KL, DL, VL
Adalet	Saygı	AL, EL, HL, SL, KL, DL, VL
İyilik	Huzur	HL
Sevgi	Sadelik	AL, EL, SL, CL, DL, VL
Sadakat, vefa	İçtenlik	EL, SL, HL, VL
Yücelik	Direnç	VL, KL
Tevazu	İncelik	HL
Açıklık	Minnet	VL
Tutku	Güven	AL, DL, VL
Sabır	Anlama	EL, SL, HL, KL
Azım/ sebat	Dayanışma	EL, HL, SL, DL, VL
Gurur, haysiyet	Anlamayı isteme	EL
Ölçülülük, hikmet, muhakeme yeteneği	Şevk, heves	AL, EL, SL, HL, KL, DL, VL
Sorumluluk, hesap verilebilirlik, hizmet		AL, EL, HL, SL, VL, KL, VL
Doğruluk		KL, DL
Özveride bulunma, fedakârlık		EL, HL, KL, DL
Duyarlılık, düşünceli olma		EL, SL
Toplum yararına hizmet etme		HL
Öz kontrol, itidal		AL, EL, SL, HL, HL, KL, DL, VL
Tolerans		EL, HL
Dayanıklılık, direnç		HL
Dürüstlük		AL, EL, SL, HL, KL, DL, VL
Doğruluk		AL, KL
Bilgelik		HL, SL, DL, VL

*Hacket ve Wang'a (2012) göre liderlik yaklaşımlarında yer alan erdemlerin bazıları Popov ve Smith'in (2005) Erdemler Projesinde aynı isimle yer almaktayken bazı erdemler eş veya yakın anlamlı olarak yer almaktadır. Bu sebeple ilgili sütunda birlikte verilmişlerdir.

** AL: Ahlaki Liderlik, EL: Etik Liderlik, SL: Spiritüel (Ruhsal) Liderlik, HL: Hizmetkar Liderlik, KL: Karizmatik Liderlik, DL: Dönüşümsel Liderlik, VL: Vizyoner Liderlik
Kaynak: Hackett ve Wang (2012: 877); Newstead vd. (2020: 609-610)

Tablo 2'de yer alan ahlaki liderlik, etik liderlik, spiritüel (ruhsal) liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik ve vizyoner liderlik yaklaşımlarının her biriyle erdemlerin ilişkileri tartışılmıştır. Ayrıca liderin sahip olduğu erdemlerle ilişkisi olduğu düşünülen babacan liderlik ve otantik liderlik yaklaşımlarına da değinilmiştir.

Liderin erdemleri davranışlarıyla *etik liderlik* uygulamaları arasında yüksek bir ilişki mevcuttur. Öyle ki Riggio vd. (2010) karakterolojik² bir bakış açısı ile ele aldığı etik liderliğe, erdem temelli bir yaklaşım getirmişler ve etik liderliğin liderlik erdemleri ile de ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Bu bakış açısı ile etik lideri basiret/sağduyu, metanet, ölçülülük ve adalet temel erdemlerine göre hareket eden kişi olarak nitelendirmişlerdir (Riggio vd., 2010: 235; 245; 249). Etik liderlikle ilgili daha önceki kavramsallaştırmalar da erdemlere atıfta bulunmuştur. Örneğin Brown vd. (2005: 120-121) etik liderliği ilişki, karar ve aksiyonlarında dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve özen gibi takipçiler tarafından normatif olarak uygun algılanan davranışları sergilemek; iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilerin de ahlaki düşünce yapısını teşvik etmek olarak kavramsallaştırmışlardır. Etik liderler hem kişisel yaşamlarında hem de iş hayatlarında cesaret, adalet ve hakkaniyet gibi erdemleri yüksek düzeyde sergilemektedirler (O'Connell ve Bligh, 2009: 216). Bu liderler muhakeme yetenekleri, açık sözlülükleri, tutarlılıkları, samimiyetleri ve insanlara gösterdikleri saygı sayesinde çalışanlar ve müşterileriyle güvene dayalı sürdürülebilir ilişkiler kurarak (Trevino, Hartman ve Brown, 2000: 131-132) liderlik etkinliklerini arttırmaktadırlar (Hogan, Curphy ve Hogan, 1994: 495).

İş dünyasında başarı elde edebilmek için akılcılık (gerçeklere olan bağlılık) erdemine ihtiyaç vardır (Miska vd., 2014) ve etik liderler gözlemlerini aklın süzgecinden geçirerek kararlarını verirler (Bischak ve Woiceshyn, 2016: 254). Etik liderlerin kararlılığı, sorumluluğu, hoşgörüsü, azmi, heyecanı (Guillén ve González, 2001: 180) daha yüksek öz denetimi, bir amaca hizmet etme isteği, gururu ve sabrı takipçileri tarafından da örnek alınmaktadır. Bununla birlikte etik bir iklim oluşturmak ve sürdürmek yoluyla çalışanların gelişmesine elverişli ahlaki bir otorite uygulama potansiyeli oluşturmaktadır (Neubert vd., 2009: 159-161). Etik uygulamaları destekleyen iyi karakter özellikleri ve yapılan araştırmaların bulguları (Riggio vd., 2010; Thun ve Kelloway, 2011; Wang ve Hackett, 2016) dikkate alındığında etik liderliğin, yöneticinin sahip olduğu erdemlerden beslendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Liderlik erdemlerini içerisinde barındıran bir diğer yaklaşım ise *dönüşümcü liderlik* yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayan, iyi ve

² Karakteroloji, insanlarda karakterin gelişmesini ve özelliklerini inceleyen bilim dalıdır (TDK, 2021).

doğru olanı yapmaya yönlendiren, onların ahlaki gelişimlerini destekleyen ve onları örgütün iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek bir noktaya getiren kişilerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 186). Klasik yönetim araçlarına odaklanmak yerine örgütün vizyonu, stratejisi ve kültüründe değişime öncülük eden bu liderler (Daft, 2005: 153) çalışanların bir amaç olarak izlediği ilkelerine ve değerlerine hitap ederek onların idealize edilmiş örgüt kültürüne bağlılıklarını kazanırlar. Çalışanların problemler karşısında farklı bakış açıları geliştirebilmeleri için onlara ilham veriler. (Piccolo ve Colquitt, 2006: 327). Ayrıca lider ve takipçilerinin etik değerle tutarlı etkileşimi sayesinde oluşan haz tarafların yüksek motivasyonu ile sonuçlanır (Burns, 1978: 2; MacKenzie vd., 2001: 118).

Dönüşümcü liderler kişisel erdemleri sayesinde tarafların iyiliğine hizmet etmeyi yaşam ve ahlak ilkesi olarak görürler. Kişisel hırslarından arınmış bir şekilde çalışanlarını güçlendirerek örgütsel etkinliği oluşturacaklarına inanırlar. Dönüşümsel etki stratejisinin istikrarı için liderin bütünlük erdemine ihtiyacı vardır (Kanungo, 2001: 263-264). Ayrıca dürüstlük, doğruluk, bütünlük ve adalet gibi derinden benimsenen erdemler sayesinde dönüşümcü liderler beklenilenden daha yüksek performansa ulaşmaktadır (Bass, 1985; Kuhnert ve Lewis, 1987: 653). Dönüşümcü liderin sevgi, iyi yüreklilik, aşkınlık gibi kişisel erdemleri zorlama yoluyla değil çalışanların kalbini kazanarak onları harekete yönlendirmeyi kolaylaştırır. Ahlaki bilgeliği, dönüştürücü güç ve kendini yüceltme üzerindeki kontrollerini ve dengelerini sağlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 194-196). Ayrıca dönüşümcü liderlerin yaratıcı olması, entelektüel bir uyarım sağlayarak, zorlu zamanlarda görevleri yerine getirmek veya sorunları çözmek için örgüt düzeyinde yeni yaklaşımlar geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır (Sosik ve Cameron, 2010: 254-255). Metaneti sayesinde stresinin, eleştirilerin ve başarısızlık korkusunun üstesinden gelebilir (Zel, 1997: 67). Belirsizlik ortamında örgütün temellerinin sağlam bir vizyon üzerine oturtulması ve yeni/ olağan dışı uygulamaları hayata geçirmek için risk almak ve bu uzun, zahmetli yolda çalışanları birlikte yürümeye ikna etmek gerekmektedir. Risk almak için liderin cesaret sahibi olması, çalışanları bu zorlu süreçte motive edebilmek için cesaretini aynı zamanda onlara da aşılması gereklidir (Şimşek, 1997: 478; Kouzes ve Posner, 2002).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı da liderin sahip olduğu erdemlerden beslenmektedir. Hizmetkar liderler insanları anlama, yönlendirme ve onların gelişimine katkı sağlama gücüne sahip (Greenlaf, 1977: 22; Drury, 2004: 1), çalışanlarına değer veren, güven

aşılayan, vizyon sahibi kişilerdir (Irving ve McIntosh, 2010: 3). Pozitif bir değişim yaratmak için takipçilerine hizmet ederler (Spears, 2004: 8). Hizmetkar liderlik, organizasyonlarda güçlü bir topluluk duygusu ile daha anlamlı ve optimal bir insan işleyişini teşvik eder (Van Dierendonck ve Patterson, 2015: 119). Patterson (2003) hizmetkar liderlerin takipçileri vasıtasıyla hizmet etme ihtiyacının ardında yatan liderlik güçlerini onun sahip olduğu sevgi, alçak gönüllük, fedakârlık, vizyon, güven, yetkilendirme ve hizmet erdemlerine bağlamıştır. Liderin çalışanlarını gerçekten önememesi, saygı duyması ve onları onurlandırması, liderin takipçilerine duyduğu koşulsuz sevgiyle ilişkilendirilmiştir. Benzer şekilde Van Dierendonck ve Patterson (2015: 120; 127) da bir liderin sergilediği şefkatli sevgi eğilimi, alçak gönüllülüğü, minnettarlığı, affediciliği ve fedakârlığı sayesinde hizmetkâr liderliğin özünü temsil eden güçlendirme, sorumlu yöneticilik, otantiklik ve yön verme davranışlarını sergileyeceğini belirtmektedirler.

Hizmetkâr lider sahip olduğu erdemler sayesinde çalışanlarıyla arasında güçlü bir bağ kurarak topluluk duygusunu oluşturur. Niteliğe dayalı bu ilişkilerin varlığı ve sürdürülmesi ise çalışan refahının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Ayrıca, başkalarına hizmet etme yolunda liderin sahip olduğu bu erdemler ona umut ve cesaret vermektedir (Patterson, 2003). Bilgelik erdemi ise hizmetkâr liderlerin bilgilerini sürdürülebilir bir faydaya dönüştürmesini, kararlarının sonuçlarını öngörmesini ve sahip olduğu derin bilgi sayesinde takipçilerinin güvenini kazanmasını kolaylaştırmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 319; Barbuto ve Hayden, 2011: 25). Dolayısıyla, hizmetkâr liderlik, hem pozitif mikro (umut yoluyla) hem de makro (örgütsel erdem ve mutluluk yoluyla) davranışlarla güven, hizmet, kalite ve öğrenme kültürünü oluşturan erdemli bir döngüye sahiptir (Gotsis ve Grimaldi, 2015: 1294).

Karizmatik liderlik yaklaşımında da liderlerin güçlü etik ilkelere bağlı olarak davranabileceği ifade edilmektedir. Karizmatik liderler bireysel çekicilikleri sayesinde takipçileriyle arasında güçlü bir bağ kuran, onların sadakatini kazanan ve güven ortamı oluşturan (Shamir, House ve Arthur, 1993: 578); çalışanların yeteneklerini geliştirerek ve onlara sorumluluk vererek oluşturduğu benzersiz vizyona ve hedeflere ulaşmaları için onları motive eden kişilerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405). Mendonca'ya (2001: 268) göre karizmatik liderler başkaları için kişisel fedakârlık gösterme veya başkalarına yardım etme kaygısını içeren özgecil bir tavır sergilerler. Bu liderler ekip üyeleriyle geliştirdikleri

erdemli ilişkiler sayesinde onları vizyon için çalışmaya ve vizyona destek olmaya ikna edebilirler (Hogan, Curphy ve Hogan, 1994: 498). Her ne kadar karizmatik liderler olumlu kişilik özellikleri sayesinde başarıya ulaşırlar da örgütler için negatif sonuçlar da oluşturabilirler. Örneğin, bu liderlerin aşırı özgüveni risklere karşı onu kör edebilir veya başarısızlıkların kabullenilmemesine sebep olabilir. Çalışanların, liderin tarzına ve fikirlerine aşırı bağlılığı öğrenme ve yenilik kültürünün gelişmesini engelleyebilir. Lidere duyulan hayranlık sebebiyle çalışanlar onu eleştirmekten kaçınabilir (Yukl, 2002:251).

Juurikkala (2012) karizmatik liderlerin özelliklerini ortaya koyduğu çalışmada sağduyu, adalet, cesaret, ölçülülük/ öz kontrol, yücelik ve alçak gönüllük erdemlerinin liderin sahip olduğu karizmayı dolayısıyla oluşturacağı etkiyi güçlendireceğini; bu erdemlerin yokluğunda ise liderlik etkinliğinin ve liderin karizmasının olumsuz etkileneceğini ortaya koymuştur: Sağduyu erdemi liderin sorumluluk almasını, doğru kararlar vermesini kolaylaştırarak başarı ve tarafların güveninin kazanılmasını sağlarken, kararsızlık ise kaos ortamı oluşturmaktadır. Karizmatik liderin adaletli olması topluluğun yararını gözetmesini sağlarken aksi durumda ise gücün kötüye kullanımı ve güven eksikliği oluşmaktadır. Cesareti sayesinde bu liderler azim ve dayanıklılık gösterirken, cesaretsizliği belirsizlikten korkmaları ve harekete geçememeleriyle sonuçlanmaktadır. Öz kontrolleri onların olgunluklarını geliştirirken, ölçülülük erdemine sahip olmamaları onları adaletsizlik ve kişisel hırsla yönlendirebilir, sağduyudan uzaklaştırabilir. Yücelik erdemi onların vizyonlarına ilham verirken, yokluğu ise sıradanlığa veya gerçeklerden uzak hedefler peşinde koşmaya yönlendirebilir. Son olarak diğerlerinin faydasına çalışma, takım çalışması ve astlarını güçlendirebilmeleri için karizmatik liderlerin alçak gönüllü olmaya ihtiyaçları vardır. Tevazu sahibi olmayan karizmatik liderler ise çalışanlarını, bencilce kendi amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görebilirler veya saygıdan yoksun bir muamele gösterebilirler (Juurikkala, 2012: 10).

Ruhsal (manevi) liderlik, örgütün üyelerinin aşkınlık ve ilişki ihtiyacını karşılayan, meslek aşkı ve aidiyet duygusu vasıtasıyla manevi mutluluğa ulaşmasını sağlayan, kendisini ve diğerlerini görev sorumluluğunu yerine getirmesi için içsel bir güç ile motive eden bir yapı olarak kabul edilmektedir (Fry vd., 2011: 261). Ruhsal liderin vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgi olmak üzere üç temel özelliği bulunmaktadır. Özellikle umut/inanç ve özgecil sevgi boyutu liderin sahip olduğu erdemlerle ilişkilidir. Çünkü içerisinde güven, sadakat, affedicilik, minnettarlık, dürüstlük, bütünlük, cesaret,

nezaket, empati, merhamet, sabır, dayanıklılık, mükemmellik ve yaşam coşkusu gibi bireysel erdemleri barındırmaktadır (Fry, 2003: 712). Bu liderler, aktif şekilde çalışanlarını dinlerler, özverilidirler. Sözleriyle yaptıkları tutarlıdır ve objektiftirler. İnançlarına bağlıdırlar. Çalışanlarına şefkat gösterirler ve onlara saygı duyarlar (Lean ve Ganster, 2017: 12) Çalışanların güçlendirilmesine de önem veren bu liderin kişisel özellikleri sayesinde çalışanlar da işlerinde anlam bulabilmekte ve aidiyet duyguları gelişmektedir (Fry, 2003: 712-720).

Liderin sahip olduğu erdemlerden beslenen bir diğer liderlik yaklaşımı ise ahlaki liderliktir. Westwood'a (1997) göre *ahlaki liderlik*, kişinin sahip olduğu yüksek derecede kişisel bütünlük, kendini yetiştirme ve bencil olmama, diğerkamlık erdemleri ile karakterize edilmektedir. Ahlaki bir lider, ahlaki kurallara ve erdemlere uygun davranışlar sergileyerek başkalarına örnek olmalı ve otoritesinden aldığı gücü sadece bireysel hırsları ve çıkarları için değil, ait olduğu örgütün ve toplumun faydasına da kullanabilmelidir. Cheng vd. (2004) ise ahlaki liderliği liderin sahip olduğu üstün karakter özelliklerinden oluşan erdemliliği, öz disiplini ve kendi bireysel çıkarlarından sıyrılmış halinin bütünü olarak ifade etmektedir. Bu liderler bütünlük, nezaket, adalet, özgecilik ve hesap verilebilirlik gibi erdemleri sayesinde hem çalışanlarına rol model olmakta, onların da etik davranışlar sergilemesini sağlamakta hem de onların güvenini kazanmaktadır. Ayrıca bu liderler, çalışanların yetkinlik kazanmasına ve etkinliklerinin artmasına da önem vermektedir (Cheng vd., 2004: 91) Böylece çalışanların da lideriyle bütünleşmeleri ve işlerini daha anlamlı bulmaları kolaylaşmaktadır (Wang ve Li, 2019: 3; Li vd., 2012: 103-104).

Yardımseverlik ve dürüstlük erdemlerini içerisinde barındıran *babacan liderlik* ise liderin bir baba şefkati ile çalışanlarına kişisel ve mesleki yaşamlarında tavsiye verdiği, yol gösterdiği, ahlaki dürüstlük ile disiplin ve otoriteyi birleştirdiği ve tüm bunların karşılığında çalışanlarından sadakat ve saygı beklediği bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Ayrıca bu yapı içerisinde ahlaki liderliği barındırmaktadır. Babacan liderlerin, çalışanların sadakatini performanslarından bile daha önemli görmesine rağmen (Farh ve Cheng, 2000: 84; Aycan, 2006: 449) aslında otoritesi ve çalışanlara olan ilgisinin karşılığında çalışanın yüksek performans göstermesini de desteklemektedir (Cheng vd., 2004: 94). Bu liderler çalışanların korunması, gelişimi ve güçlendirilmesi amacıyla (Singh ve Bhandarker, 1990) yönetici rolünü aşan bir şekilde

Çalışanları için endişilenmektedir (Padavic ve Earnest, 1994: 369). Babacan liderliğin yardım severlik boyutu çalışanlara yönelik kişiselleştirilmiş bir ilgiyle karakterize edilmektedir. Çalışanlar liderin bu yardımseverliğine karşı minnet borcu hissetmekte, işini daha fazla ciddiye almakta ve onun beklentilerini karşılamak için fazladan bir çaba göstermektedir. Liderin alışanlarının iyiliği için elinden geleni yapması, özgecil bir tavır sergilemesi, ahlaka uygun davranışları ve dürüstlüğü ile çalışanlarına örnek olması liderin değerleri ve amaçlarıyla çalışanların özdeşleşmesini sağlamaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 84).

Kavramsallaştırması tevazu, cesaret, bütünlük ve aşkınlık temel erdemlerini içeren (Sturm vd., 2017: 352) bir diğer liderlik yaklaşımı ise *otantik liderlik*dir. Otantik liderlik içerisinde hem öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı hem de etik iklimi barındıran ve takipçilerini de bunlara teşvik eden ilişkisel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 94). Otantik liderler, yüksek öz farkındalığa sahip; başkalarının da ahlaki yönlerinin, bilgi ve güçlerinin farkında olarak algıladıkları kişilerdir (Avolio, Luthans ve Walumbwa, 2004: 4). Bu liderler statü veya takdir edilme gibi dışsal ödüllerle değil, kişisel inançlarına bağlılıklarıyla motive olurlar. Dolayısıyla başkalarının beklentilerini karşılamak yerine kendileri gibi olma cesaretini gösterirler, orijinaldirler (Shamir ve Eilam, 2005: 396-397). Hem ahlaki ilkelere bağlılıkları hem de içten davranışları sayesinde takipçilerinin de güvenini kazanırlar ve örgütlerinde şeffaflığı oluştururlar. Otantik liderler, liderlik niteliklerini güven ve etikten aldıkları kadar cesaretleri, iş tutkuları, şefkatleri ve zekları da onların iyi bir liderlik sergilemelerini sağlamaktadır (George, 2003). Bu liderler aynı zamanda çalışanları için iyi birer ustadırlar. Çalışanların yeteneklerini geliştirmek için onlara yardım ederler, bireysel farklılıklara saygı gösterirler ve farklı fikirleri takdir ederler (Luthans ve Avalio, 2003). Otantik liderlerin güçlü ve eksik yönlerini bilmesi ve davranışlarını bunlara göre düzenlemesi, onun lllk erdemine sahip olmasıyla ilişkilendirilebilir. nemli kararlar vermeden önce çalışanların yapıcı veya eleştirisel bakış açılarını, uygulamalarını dikkate almaları; açık sözlü olmaları ve çalışanlarını da açık sözlü olmaya teşvik etmeleri (Wong ve Laschinger, 2012: 948) onların sağduyulu, tevazu sahibi, açık fikirli olduklarını ve ahlaki bütünlüğe önem verdiklerini gösterir.

Bu yaklaşımların her birinin erdemli bir karaktere ve bu erdemlerden taviz vermeme arzusuna vurgu yaptığı düşünülmektedir. Bu sebeple tüm bağlamlarda kişinin

liderlik için sergileyebileceği erdemleri içeren kapsamlı bir liderlik erdemleri-erdemli liderlik modeli fikrinin doğması da şaşırtıcı değildir.

2.2. Erdemli Liderlik Kavramı ve Tanımı

Doğu ve batı kültüründe erdemler ve karakter açısından liderlik konusunun ele alınması uzun bir geçmişe dayansa da erdemlerin lider davranışlarını şekillendirme ve yönlendirmedeki önemi büyük ölçüde etik literatürü ile sınırlı kalmıştır (Wang ve Hackett, 2016: 321). İyi karaktere sahip olmayan ve çok şey başaran liderlerin varlığı da liderin etkinliği ve/veya liderin başarısı ile tüm taraflar için ‘iyi’ olarak tabir edilen lideri birbirinden ayırmaktadır. Herkes tarafından iyi olarak algılanan bir lider için erdemlerin özel bir anlama ve öneme sahip olduğu söylenebilir (Brooks, 2021: 40). Zira erdemler ne tek başına bir etik davranış ne sadece bir yetenek ne de bir etkinliktir. Cameron ve Caza (2002: 26) liderler için erdemlerin bu kavramlardan farklı ve daha fazlası olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir. Etkinlik liderin hedeflere ulaşmasıyla ilgiliyken erdemler lideri en iyiye teşvik etmekte, başarılı bir performans sergilerken aynı zamanda herkes için değer oluşturmasını sağlamakta ve en yüksek insan potansiyeline erişmek için onu güdülemektedir. Yetkinlik ve yetenek işleri başarılı bir şekilde sonuçlandırmaya odaklanırken erdem hedeflerdeki derin amaç duygusunu ve daha iyiye ulaşmak için çabalamayı gerektirmektedir. Son olarak etik, liderin yasalara veya ahlaka uygun davranışlar sergilenmesini sağlamakta; lider erdemleri sayesinde örgütlerini zarardan uzak tutmaya, ideale ulaşmaya ve nasıl daha iyisinin üretebileceğine odaklanmaktadır.

Liderin erdemleri temelde çalıştıkları örgütler için doğru ve ahlaki hedeflerin peşinden koşmayı içermektedir (Pearce vd., 2006: 62). Bununla birlikte liderlerin en zor durumların üstesinden gelebilmesi için kararlılık ve azim gösterme cesaretine; olayları ele alırken sakinliğini koruyabilmesi ve örgütün kaynaklarının dağıtımında aşırılığa kaçmaması için ölçülülüğe; hakkaniyeti ve eşitliği gözetebilmesi için adalete; çalışanlarına ilgi ve özen gösterebilmesi için insaniyete; ilgili bilgilere ve gerçeklerin eleştirel analizine dayalı olarak zamanında sağlam kararlar vermek için muhakeme yeteneğine (bilgeliğe) ihtiyacı vardır (Seijts, Espinoza ve Carswell, 2020: 715).

Liderin, erdemlerinin ve erdemlerine bağlı iyi karakter özelliklerinin çok soyut ve genel olması erdemli liderliğin net bir tanımının yapılmasını ve ölçülmesini güçleştirir de (Peterson ve Seligman, 2004: 31) kapsayıcı tanımlardan biri Pearce ve arkadaşları

tarafından yapılmıştır. Onlara göre erdemli liderlik; kişinin liderlik rolünde doğruyu yanlıştan ayırması, adaleti ve dürüstlüğü sağlamaya yönelik adımlar atması, kendisi ve örgütü için doğru ve ahlaki hedeflere yönelmesi, iyi karakteri ile başkalarına da örnek teşkil etmesi ve başkalarının aşkın bir amaca bağlanmasına yardımcı olmasıdır (Pearce vd., 2006: 62). Cameron'a (2011) göre ise erdemli liderlik ilkeli faaliyetleri ve sürdürülebilir kurumsal performansı benimsemeye yönelik davranışları teşvik etmek için liderlik pozisyonundaki bireyler tarafından kullanılan ahlaki açıdan övgüye değer bir süreç; iyi olma ve iyilik yapmaya yönelik davranışlardır. Haden ve Jenkis (2020) ise erdemli liderliği mükemmel liderlikle eş değer tutmuşlardır. Tablo 3'te alan yazınında ön plana çıkan erdemli liderlik tanımlamalarının tamamına yer verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3: Erdemli Liderlik Tanımları

<i>Araştırmacılar</i>	<i>Erdemli Liderlik Tanımları</i>
Pearce, Waldman ve Csikszentmihalyi (2006)	Kişinin liderlik rolünde doğruyu yanlıştan ayırması, adaleti ve dürüstlüğü sağlamaya yönelik adımlar atması, kendisi ve örgütü için doğru ve ahlaki hedeflere yönelmesi, iyi karakteri ile başkalarına da örnek teşkil etmesi ve başkalarının aşkın bir amaca bağlanmasına yardımcı olmasıdır.
Cameron (2011)	İlkeli faaliyetleri ve sürdürülebilir kurumsal performansı benimsemeye yönelik davranışları teşvik etmek için liderlik pozisyonundaki bireyler tarafından kullanılan ahlaki açıdan övgüye değer bir süreç; iyi olma ve iyilik yapmaya yönelik davranışlardır.
Kilburg (2012)	Yanlış doğrudan ayırt eden, karar veren, yürürlüğe koyan ve bunları doğru yöntemlerle, doğru zaman dilimlerinde, doğru gerekçelerle yapan kişiler tarafından sergilenen liderlik biçimidir.
Hackett ve Wang (2012), Wang ve Hackett (2016)	Liderin bağlama uygun sergilediği erdemli davranışların, takipçileri tarafından da erdemli lider davranışları olarak algılandığı ve öykünmeye değer bulunduğu bir lider takipçi ilişkisidir.
Caldwell vd. (2015)	Yüksek güven oluşturan ve diğerlerinin bağlılığını kazanan örgütsel ilişkiler ve sistemler yaratarak tüm taraflar için refah ve değer yaratmayı optimize etmeye çalışan etik görevlilerdir.
Riggio vd. (2010)	Erdemli bir lider, nitelikleri ve eylemleri dört erdemle (sağduyu, metanet, ölçülülük ve adalet) tutarlı olan kişidir.
Rego, Cunha ve Clegg (2012)	(Erdemli küresel liderlik) Kişinin küresel liderlik rolünde doğruyu yanlıştan ayırması, dünya çapında yürütülen operasyonlarda güven kazanması, başkalarının daha yüksek amaçlara bağlanmasına yardımcı olması, uygulamalarında ahlaki değerleri gözetmesi ve toplumun iyileşmesine katkıda bulunacak adımlar atmasıdır.
Hendriks vd. (2020)	(Küresel düzeyde erdemli liderlik), liderin bağlamla ilgili durumlarda tutarlı bir şekilde sergilediği gönüllü (yani içsel olarak motive edilmiş ve bir amaca hizmet eden) davranışların sağduyu, ölçülülük, insanîyet, cesaret ve adalet erdemleriyle uyumlu olduğu bir liderlik tarzıdır.
Haden ve Jenkis (2020)	Mükemmel liderliktir. Kişinin liderlik ettikleri insanların, örgütlerin ve toplulukların refahına katkıda bulunan davranışlarının erdemler (alçak gönüllülük, dürüstlük, cesaret, azim, umut, yardımseverlik, denge, bilgelik ve adalet) tarafından yönlendirilmesidir. Erdemli liderler çalışanlara, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sergilediği davranışlarla öğreten rol modellerdir.

Kaynak: Pearce vd. (2006: 62), Cameron (2011: 451), Kilburg (2012: 85), Hackett ve Wang (2012); Wang ve Hackett (2016); Caldwell vd. (2015: 1182), Riggio vd. (2010), Rego, Cunha ve Clegg (2012), Hendriks vd. (2020b: 955), Haden ve Jenkis (2020: xi).

Lider davranışlarının erdemli olarak nitelendirilebilmesi için bazı özellikleri bulunmaktadır. Erdemli liderlik şefkat, sadakat, bilgelik, dürüstlük, adalet, sebat, alçak gönüllülük, cesaret, bütünlük vb. gibi sayısız eğilimden oluşan ahlaki karakteri yansıtmaktadır (Grimani ve Gotsis, 2021). Ancak lider; iyi karakter özelliklerini sürdürülebilir bir davranışa dönüştüremezse erdemli bir lider olarak algılanamayacaktır (Ciulla, 2004). Liderlerin, öğrenme ve sürekli uygulama yoluyla erdemleri kazanması ve iyi karakter özelliklerini alışkanlık haline getirmesi gerekmektedir (Bragues, 2006). Sahip olduğu erdemler ise sürekli olarak tutarlı bir şekilde davranışlarla örneklendirilmediğinde kaybedilecektir (Verplanken ve Holland, 2002). Bununla birlikte liderin erdemli davranışları kişisel çıkarlardan sıyrılmıştır. Liderin içsel bir motivasyonla, gönüllü olarak sergilediği erdemli davranışları bir insan olarak kendini tam bir şekilde kavramasını sağlamak ve gerçek mutluluğa ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Liderin erdemliliğinde akıl, kalp ve irade birlikte hareket etmektedir (Wang, 2011: 35; Havard, 2014).

Erdemli liderleri diğerlerinden ayıran dört temel özellik bulunmaktadır (Haden ve Jenkis, 2020: xi-xiii):

- (1) *İnsan gelişimini desteklerler:* Erdemli liderlerin nihai amacı karlılığı, müşteri memnuniyetini veya şirketin hisse değerini artırmak değildir (Cameron, 2011: 28). Bunlar nihai amaç olan insan gelişimin destekleyen ortamların oluşmasına katkı sağlayan araçlar olarak görülmektedir. Çalışanların gelişimi ise bir amaç duygusu hissedecekleri, öğrenme, gelişme ve katkıda bulunma fırsatı sunan lider tarafından oluşturulmuş ortamların varlığına bağlıdır.
- (2) *Ahlaki sorumluluk alırlar:* Erdemli liderler çalışanlarına karşı yüksek bir sorumluluk duygusu hissederler ve onları kırarak, onlara zarar verecek davranışlardan sakınırlar (Small ve Lew, 2021: 103-104). Çalışanlarının güçlü yönlerini takdir ederler, onlara karşı samimi bir anlayış geliştirirler ve haklarına saygı duyarlar. Çalışanların refahını ve mutluluğunu geliştirmeyi bir ayrıcalık değil görev olarak görürler (Arjoon, 2000: 162; Trevino vd., 2003: 5).
- (3) *Güçlü karakter yapısı inşa ederler:* Daha önce de bahsedildiği gibi önce bireyin iyi karakteri oluşmakta ve ardından fiilleriyle erdemler ortaya

çıkılmaktadır. Bu sebeple erdemli liderler en temelde kendilerine “Nasıl bir insan olmalıyım?” sorusunu yöneltmekte; erdemler zemininde davranmayı terk etmeyerek güçlü bir karakter sergilemektedirler. Neyi bilmesi gerektiği, ne yapması gerektiği, neden yapması gerektiği soruları ise zaten liderliğin gerekliliğidir.

(4) *Örnek teşkil ederler, çalışanlarına esin kaynağı olurlar:* Erdemli liderler çalışanlarının ustalarıdır. Onlara rol model olurlar ve çalışanlar da onlara benzemeye çalışırlar. Liderliğin sorumluluğunun ve karakter gelişiminin öneminin bilincinde olan bu kişiler, mükemmel liderler geliştirmek için tüm bilgilerini, becerilerini daha ötesinde bilgeliklerini çalışanlarına aktarmak için derin bir sorumluluk duygusu hissederler. Rol model olarak çalışanlarının da erdemlerinin gelişmesine (Gotsis ve Grimani, 2015: 1295) katkıda bulunurlar. Çalışanların liderin erdemli davranışlarını örnek alması Bandura’nın (1976) sosyal öğrenme teorisi ile açıklanabilmektedir (Wang ve Hackett, 2016). Çalışanlar değerleri ve inanç sistemleriyle uyumlu olan liderin erdemli davranışlarını rol model alarak erdemleri kazanır (Brown vd., 2005: 119) ve bu onlar için içsel bir ödül kaynağı olur.

2.3. Lider Karakteri ve Erdemleri Sınıflandırmaları – Erdemli Liderlik Modelleri

Erdem görece soyut bir kavram olmasına rağmen erdem tanımlarının ortak yönü mükemmel (iyi) karakter özelliklerini temsil etmesidir. Dolayısıyla erdemli liderlerin özelliklerine dair modeller oluşturulurken karakterin sahip olduğu olağan üstü güçlerden faydalandığı görülmektedir. Ayrıca günümüze yapılan erdemli liderlik sınıflandırmalarında ve boyutlandırmalarında yer alan erdemlerin neredeyse tümü doğu filozofları, batı filozofları ve pozitif psikologlar tarafından yapılan temel ve alt erdem tasniflerine dayanmaktadır.

Erdemli liderliğe dair sınıflandırmalar ve boyutlandırmalar yapılırken araştırmacılar arasında kavrama dair farklı isimlendirmeler de yapılmıştır. Riggio vd. (2010) erdem temelli liderliğin boyutlarını açıklamış ve liderlik erdemleri ölçeğini geliştirmiştir. Thun ve Kelloway (2011) ise erdemli liderlerin özelliklerini karakter temelli liderlik modeliyle açıklamaya çalışırken benzer şekilde Crossan vd. (2017) liderin erdemli davranışlarını erdemli karaktere dayalı liderlik modeli olarak

kavramsallaştırmışlardır. Caldwell vd. (2015) erdemli liderliği, liderlerin sahip olması gereken altı özellikle açıklamaya çalışmıştır. Gini ve Green (2013) erdemli liderleri seçkin liderler olarak niteletirmişler seçkin liderlerin on erdemini sınıflamışlardır. Haden ve Jenkis (2020) ise erdemli liderliği mükemmel liderlikle eş değer tutmuşlar ve mükemmel liderin sahip olduğu dokuz erdemi ortaya koymuşlardır.

Tablo 4: Lider Karakteri ve Erdemleri (Erdemli Liderlik) Sınıflandırmaları

Araştırmacılar	Lider Karakteri ve Erdemleri Sınıflandırmaları
Sarros ve Barker (2003)	<i>Erdemli Liderlik Boyutları</i> Dürüstlük, mizah anlayışı, tutku, cesaret, merhamet, bilgelik, alçak gönüllü olma
Havard (2007)	<i>Erdemli Liderlik Modeli</i> Yüce gönüllülük, tevazu, sağduyu (pratik bilgelik), cesaret, irade, adalet
Riggio, Zhu, Reina ve Maroosis (2010)	<i>Liderlik Erdemleri</i> Sağduyu/ihtiyat, cesaret, ölçülülük, adalet
Thun ve Kelloway (2011)	<i>Erdemli Liderler: Karakter Temelli Liderlik Modeli</i> -Bilgelik: Yaratıcılık, merak, öğrenme sevgisi, cesurluk -İnsaniyet: Sevgi, nezaket, minnettarlık -Ölçülülük: Sebat, liderlik, sağduyu, öz düzenleme
Hackett ve Wang (2012); Wang ve Hackett (2016)	<i>Erdemli Liderlik Modeli</i> Cesaret, ölçülülük, adalet, ihtiyat, insaniyet, doğruluk
Caldwell, Hasan ve Smith (2015)	<i>Erdemli Liderlerin 6 Özelliği</i> Karakter, yetkinlik, bağlılık, cesaret, açıklık/ netlik, merhamet
Gini ve Green (2013)	<i>Seçkin Liderlerin 10 Erdemi</i> Dürüstlük, ahlaki cesaret, ahlaki vizyon, merhamet ve özen, adalet entelektüel mükemmellik, yaratıcı düşünce, estetik duyarlılık, doğru zamanlama, özverili olma
Crossan vd. (2013; 2017)	<i>Erdemli Karaktere Dayalı Liderlik Modeli</i> -Muhakeme Yeteneği: Durumsal farkındalık, bilişsel karmaşıklık, analitik düşünce becerisi, kritik düşünme becerisi, kararlılık, sezgisel olma, kavrayış, pragmatik, yeni koşullara uyum sağlama -Cesaret: Cesaret, kararlılık, azim, zorlukların üstesinden gelme yeteneği, kendine güven -Güdü (Drive): Tutku, enerji, sonuç odaklılık, inisiyatif alma, mükemmellik için çabalama -İş birliği: İşbirlikçi olma, sorumluluğu paylaşma, açık fikirlik, kararlarında esnek olma -Bütünlük: Otantik, samimi, prensip sahibi ve tutarlı olma -Ölçülülük: Sabırlı, sakin, soğukkanlı, öz denetimli ve sağduyulu olma -Sorumluluk: Sahiplenen, sonuçları kabul eden, işine bağlı, gerektiğinde hesap verebilen -Adalet: Adil, tarafsız, dengeyi gözetken, objektif, sosyal yönden sorumlu -Alçak gönüllülük: Kendini bilen, gösterişten kaçınan, düşünceli, sürekli öğrenen, saygılı, minnettar, hassas -İnsaniyet: Düşünceli, empati sahibi, anlayışlı, merhametli, yüce gönüllü/ cömert, affedici/ hoşgörülü -Aşkınlık: Takdir eden, ilham veren, amaca yönelik hareket eden, gelecek odaklı, iyimser, yaratıcı
Haden ve Jenkis (2020)	<i>Erdemli (Mükemmel) Liderlerin 9 Erdemi</i> Alçak gönüllülük, dürüstlük, cesaret, azim, umut, yardımseverlik, denge, bilgelik ve adalet

2.3.1. Sarros ve Barker-Erdemli Liderlik Boyutları

Sarros ve Barker (2003) erdemli liderliğin boyutlarının oluşturulmasında Barker ve Coy (2003) tarafından tanımlanan beş lider erdemini (alçak gönüllülük, cesaret, mizah, tutku ve bilgelik) ve Barlow (2003: 7)'un iki temel karakterini (dürüstlük ve merhamet) birleştirerek kültüre özgü (Avusturyalı yöneticiler için) erdemli liderlik ölçeği geliştirmiştir:

Dürüstlük, liderin farklı alternatiflerinin olmasına rağmen en doğruya, ahlaki açıdan en uygun olana yönelmeyi tercih etmesidir. Dürüst liderler, ne hissettiklerini ve neden böyle davrandıklarını açıkça ifade etmekten çekinmezler. Sözlerini veya vaatlerini yerine getirirler. Böylece tarafların güvenini kazanırlar. Buna karşın tutarsız davranışlar, tutarsız kurallar ve prosedürler, suçlama, sahtekârlık, bilgi saklama ve haksız ödüller gibi lider tutumları ise liderin dürüstlükten yoksun olduğunu göstermektedir. Dürüstlük eksikliğinde ise lidere duyulan güven kırılır ve sinizm yayılmaya başlar (Dirks, 1999; Bruhn, 2001; Rego vd., 2012). *Mizah* erdemi sayesinde lider kötü sayılabilecek haberleri bile göğsünde yumuşatarak çalışanlarına aktarır. Bu da en gergin anlarda bile havayı yumuşatmasını sağlar, çalışanlarla kurulan ilişkisinin etkisini arttır ve lideri daha sempatik kılar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken, lider mizah anlayışında ne kendini çok küçümsemeli ne de kendini çok üstün göstermelidir. Zira ilkinde hoşgörü ile yapılan bir mizahın aşırılığı duygusal bir açlık ve onaylanma ihtiyacının göstergesi olabilir. İkincisinin aşırılığı ise benliği hakkındaki negatif bakış açısını temsil edebilir (Martin vd., 2003: 53, Hopton vd., 2013: 6). *Tutku* liderin işleri başarma, çalışanlarına ilgi gösterme, iş birliği yapma, bağlılıkla işlerini icra etme ve güven oluşturma (Day, 2004: 427) gibi olağan üstü sonuçlar üretmesini sağlayan ve içten gelen bir enerji veya coşku kaynağına sahip olmasıdır. Ayrıca liderin tutarlı, istikrarlı ve anlamlı bir şekilde ilerleyebilmesi için içten gelen bu güce ihtiyacı vardır. *Cesaret*, liderin ucu belirsiz olan uzun vadede hedefler belirleyebilmesini ve insanları korkuya kapılmadan yanına alabilmesini sağlamaktadır. Lider, merhameti sayesinde çalışanları için endişelenir ve onlara yardım etmekte istekli davranır (Davenport, 2015). Son olarak *hikmet* belirsizlikler karşısında dahi lidere anlama, yönetme, eleştirisel bakabilme ve bilgi birikimini doğru bir şekilde kullanma yeteneği kazandırmaktadır (Ardelt, 2003: 277-279).

2.3.2. Alexandar Havard- Erdemli Liderlik Modeli

Havard, yöneticilerin sahip oldukları erdemler yoluyla etkili bir liderlik sergileyebilmesi için Aristoteles, Augustine ve Aquinas'ın erdem tasniflerinden yola çıkarak erdemli liderlik modelini ortaya koymuştur. Modele göre *yüce gönüllülük* ve *tevazu* erdemleri liderliğin *insani özünü* oluşturmaktadır. Bu erdemler liderin kalbinden gelen aynı zamanda çalışanlarının da kalplerine hitap eden erdemleri olarak nitelendirilmektedir. *Yüce gönüllülük* erdemi, liderlerin örgüt içerisindeki hayalleriyle, vizyonlarıyla, misyon anlayışlarıyla ve uygulamalarıyla kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Liderler için yücelik erdemi cesareten daha fazlasıdır; yüksek bir tutku ve enerjiyle içten gelen itici bir güç, meydan okuma kapasitesi ve çalışkanlıktır. Sadece işe başlamayı değil işi başarıyla sonuçlandırmayı içermektedir (Havard, 2014: 22-37). *Yüce gönüllülük*, liderleri sürekli olarak kendilerine meydan okumaya, herkesin iyiliği için çabalamaya ve başkalarının da yüksek hedefler belirlemesine yardımcı olmaya yönlendirir (Osiemo, 2012). *Tevazu* liderin bencillikten, büyülenmekten ve gösterişten arınmasını sağlar. *Tevazu* sahibi liderler çalışanlarının güçlü yanlarını ve örgüte katkılarını takdir eder. Liderin çalışanlardan gelecek öğretilere, farklı fikirlere ve geribildirimlere açık olmasını sağlar (Owens, Johnson ve Mitchell, 2013). Ayrıca bu liderler zorlamak yerine destekler, emir vermek yerine öğretir, azarlamak yerine ilham verir. *Yüce gönüllülük* ve *alçak gönüllülük*, büyük liderlerin vazgeçilmez özellikleridir (Osiemo, 2012).

Modele göre *sağduyu (pratik bilgelik)*, *cesaret*, *irade* ve *adalet* erdemleri ise *liderliğin temel erdemlerini* oluşturmaktadır. *Sağduyu*, liderin doğru kararlar verme yeteneğidir. Ayrıca bu erdem liderin diğer erdemli davranışlarına da bir düzen vermektedir. Aristoteles'in de belirttiği gibi lidere hangi koşullarda, hangi erdemli davranışları nasıl sergileyeceğini söyleyen onun sağduyusudur. *Cesaret*, baskı altında bile örgütün çıkarlarını korumaya çalışmaktır. Cesaret erdemi tehlike, belirsizlik, risk, sıkıntı karşısında hedeflere ulaşmak için iradenin kullanılmasını içeren duygusal güçleri ve sebat, dürüstlük ve canlılık gibi karakter güçlerini içermektedir (Sosik ve Cameron, 2010: 255). Kalbin ve aklın ustalığı olarak nitelendirilen *irade* erdemi tutkuları ruha tabi kılmak ve onları mevcut görevin gerçekleştirilmesine yönlendirmektir. *Adalet* erdemi ise çalışanların haklarının teslim edilmesi ile ilgilidir (Havard, 2014: 70-125).

2.3.3. Thun ve Kelloway-Karakter Temelli Liderlik Modeli

Thun ve Kelloway (2011) erdemli liderlerin sahip olması gereken özellikleri, Çin'de Konfüçyüs ve Taoizm - Güney Asya'da Budizm ve Hinduizm - Batı'da Antik Yunanistan, Yahudi-Hıristiyanlık ve İslam dinlerinin erdemlere dair öğretileri ve Peterson ve Seligman'ın (2004) karakter güçleri ve erdemler tasnifleri üzerinden inceledikleri çalışmada karakter temelli liderlik modelini ortaya koymuşlar; bilgelik, insaniyet ve ölçülülük erdemlerini içeren bir ölçek geliştirmişlerdir. Onlara göre liderin *bilgeliği* yaratıcılığı, meraklı olması, hayat boyu öğrenmeye istekli olması, farklı fikirlere olan açıklığı ve cesareti ile ölçülmektedir. *İnsaniyet* erdemine sahip liderler ise çalışanlarına değer veren, onlara zaman ve kaynak ayırmada cömert olan, sevecenlik ve içtenlikle muamele eden, çalışanın emeğini içtenlikle takdir eden kişilerdir. Son olarak *ölçülülük* erdemine sahip liderler ise başarı için insanları bir araya getiren ve yönlendirebilen, sonuca ulaşma konusunda ısrarcı, duygu ve davranışlarını yönetme becerisine sahip, sağduyulu, küçük ayrıntılara dahi kıymet veren kişilerdir (Thun ve Kelloway, 2011: 75).

2.3.4. Wang and Hackett- Erdemli Liderlik Modeli

Wang ve Hackett Konfüçyüs ve Aristoteles'in temel erdemlerinden yola çıkarak altı temel erdemden oluşan (cesaret, ölçülü olma, adalet, ihtiyat, insaniyet, doğruluk) erdemli liderlik modelini ortaya koymuşlar ve davranış temelli Erdemli Liderlik Ölçeği geliştirmişlerdir. Altı temel erdemden oluşan liderlik modelini ortaya koymalarına rağmen geliştirdikleri ölçekte doğruluk erdeminin ayırt ediciliğinin olmayışı, doğruluğun temel erdemler kapsamına girmeyebileceği görüşüyle (Irwin, 1999) desteklenmiştir. Lider mükemmelliği ile tutarlı olan bu model, sadece etik kaygıları değil aynı zamanda sağlam iş yargısına duyulan ihtiyacı da yansıtmaktadır. Modelde yer alan altı temel erdem ve bu temel erdemlere örnek teşkil eden lider davranışları özetlenmiştir (Wang ve Hackett, 2016: 324-331):

Cesaret: Liderin, “doğru” olduğuna inandığı kararları ve/veya uygulamaları korkmadan, inisiyatif alarak hayata geçirmesini sağlayan bir karakter özelliğidir. Cesaret sahibi yöneticiler, gerektiği yerde statükoya meydan okuyabilir (Messick, 2006) ve statüsünü riske atacak olsa dahi etik olmadığına inandığı emirleri reddeder.

Ölçülü Olma: Ölçülülük erdemi, liderin olaylar karşısında duygusal tepkiler vermesinin, kendi çıkarlarına hizmet eden bireysel isteklerinin ve bireysel tatmin ihtiyaçlarının kontrol edilmesine yardımcı olan bir karakter özelliğidir. Bu tür yöneticiler, çalışanlara özen ve hassasiyetle yaklaşırlar (Walton, 1988). Örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarından daha üstün görür.

Adalet: Bu karakter özelliği, liderin takipçilerinin haklarını koruması, haklarına saygı duyması ve nesnel standartlarla bağlı adil bir muameleyle ilgilidir. Adil yöneticiler kaynakları liyakate göre dağıtır (Solomon, 1999) ve çalışanların arasında ayrımcılık yapmaz.

İhtiyat: İhtiyat erdemi, liderin doğru hedeflere ulaşabilmesi için durumun karmaşıklığını kavrama, çok yönlü düşünebilme, doğru olanı seçme ve mantık temelli doğru karar becerisi anlamına gelmektedir.

İnsanîyet: Liderin, başkalarına ilgili davranmasına, yardım etmesine, sevgi ile yaklaşmasına ve saygılı olmasına kaynaklık eden karakter özelliğidir. Bu tür yöneticiler astlarının ihtiyaçlarıyla ilgilenir ve onlar için endişe duyar. Statü fark etmeksizin insanlara özenli davranır. Caldwell ve Dixon (2010: 93) göre liderler çalışanlarına saygı, özen ve nezaket göstererek, koşulsuz bir sevgiyle, çalışanlarını değerli hissettir, onların mutluluklarını, gelişimlerini ve bütünlüklerini destekler.

Doğruluk: Liderin, verdiği sözleri yerine getirme ve doğruları açık bir şekilde dile getirmesiyle ilgili karakter özelliğidir.

Bu altı temel erdem; duygular, beceriler, yetenekler, yeterlilikler ve değerler gibi eylemlerden ve diğer kişisel özelliklerden felsefî olarak farklı olan “iyi” karakter özellikleri olarak ayrılmaktadır. Bu erdemler birbirleriyle ilişkilidir ve bir yönetici aynı anda tüm erdemlere sahip olabilir. Yöneticinin erdemli davranışları hem etik hem de etkili liderlik davranışlarına katkıda bulunur (Wang ve Hackett, 2016: 326).

2.3.5. Gini ve Green - Seçkin Liderlerin 10 Erdemi

“İyi bir lider nasıl olunur? ve Başarılı liderlin özellikleri nelerdir?” sorularına karşılık Gini ve Green başarılı ve iyi olarak nitelendirilen liderlerin temel ortak özelliklerinin erdemleri tarafından şekillendiğini ortaya koymuştur. Zira erdemli bir kişi gerçek sonuçlara ulaşmak için tüm yeteneklerini, gücünü, cesaretini, zekasını ve

marifetini ortaya koyarak en yüksek etkiyi ortaya çıkarmaktadır. Liderin sahip olduğu erdemler, liderlik vasıflarının mükemmel kullanımına karşılık geldiği için Gini ve Green erdemlere sahip olan liderleri seçkin (outstanding) liderler olarak tanımlamışlardır (Gini ve Green, 2013: 46-51).

Gini ve Green (2013: 50) seçkin liderlerin birçok karakter gücüne sahip olduğunu ifade etmiş ancak en önemli gördükleri on lider erdemini; dürüstlük (deep honesty), ahlaki cesaret (moral courage), ahlaki vizyon (moral vision), merhamet ve özen (compassion and care), adalet (fairness), entelektüel mükemmellik (intellectual excellence), yaratıcı düşünce (creative thinking), estetik duyarlılık (aesthetic sensitivity), doğru zamanlama (good timing), özveri (deep selflessness) olarak sınıflandırmışlardır. Seçkin liderlerin sahip olduğu on erdem liderin eylemlerinin altında yatan temel eğilimleri, güdülerini, akıl yürütme tarzını, temel inançlarını ve duygularını da tanımlamaktadır. Seçkin liderlerin sahip olduğu bazı temel liderlik erdemleri şu şekildedir:

Ahlaki vizyon: Liderler zor kararlar verirken, bir amaca ulaşmak için gerekli kaynakları ve aşılması gereken engelleri belirlerken kilit etik değerleri dikkate alarak değerlendirme yapmalıdır (Ndalamba vd., 2018: 311). Liderin uzmanlığı, tekniği, bilgisi ve stratejik seçimleriyle şekillenen ahlaki vizyonu hem başarılı hedefler belirlenmesini sağlamakta hem de zor seçimler yapmada lidere rehberlik etmektedir (Bernardin, 1985; Kooskora, 2012). Liderlerin ahlaki ilkelerle bütünleşmiş vizyonu, çalışanlara da görüş ve kavrayış gücü kazandırmakta, değişimi kolaylaştırmakta, performansı arttırmakta ve başarılı dönüşümsel sonuçlar sağlamaktadır (Howarth ve Rafferty, 2009).

Entelektüel mükemmellik: Kavram birbiriyle ilişkili olan iki bileşene sahiptir. Birincisi araştırma, merak ve öğrenme tutkusuna yönlendiren aklın pratik bilgeliğidir. Bu erdemin ikinci bileşeni ise açık fikirliliktir. Üst düzey liderler kendi temel görüşlerinin yanında özellikle önemli konularda farklı görüşlere de başvurarak, bunları bilgi süzgeçlerinden geçirerek başarıya ulaşmak için kullanmaktadırlar (Gini ve Green, 2013). Entelektüel başarının önem kazandığı günümüzde, büyük liderler bilgileri anlamlı kılacak, değerlendirebilecek özelliklere sahip olmalı ve geniş bir bakış açısı ile düşüncelerini ve görüşlerini değiştirmeye istekli olmalıdır.

Merhamet ve özen: Başarılı liderler yüksek bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanında güçlü duygusal yönleri de sahiptirler. Çalışanların ihtiyaçlarını anlarlar, onlara samimiyet, empati ve saygıyla yaklaşır. Kendilerini onlara karşı sorumlu hissederler ve daima çalışanlarına yardımcı olmaya çalışır. Onlara değerli olduklarını ve ne kadar onurlu bir iş yaptıklarını hissettirirler (Lilius vd., 2008: 94-95; Shuck vd., 2019: 548-549). Liderin merhameti ve özenli davranışları, insanlar arasında daha güçlü bağlar oluşturur. Ekip çalışmasını teşvik eder, güven seviyelerini yükseltir ve sadakati artırır. Çalışanların işlerini yüksek motivasyonla ve mutlulukla yapmasını sağlar (Kerfoot, 2019: 266; Papadopoulos vd., 2021: 8).

Yaratıcı düşünce: Etkili liderler olaylara farklı bakış açıları getirirler, karmaşık düşünceleri analiz etme, alternatifler üretme hatta örgütsel hedefleri yeniden çizme yeteneklerine sahiptirler. Örgütlerde yaratıcı düşünmeyi uygulama işlevlerinin tam olarak yerine getirilmesi, üretim, ticaret düzenlemeleri, siyasi kurumlar ve sosyal refah ile ilgili olarak insan ilişkilerinin birincil hedefine rehberlik eden ortak iyi ilkesinin gerçekleştirilmesini teşvik eder (Turriago-Hoyos vd., 2016: 8).

Estetik duyarlılık: Büyük liderlerden bazıları estetik ilgi ve yetenekleri sayesinde yeni ve orijinal fikirler geliştirmektedir. Bu sayede bilginin ve müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde değiştiği pazarda arzuları karşılayan ürünler ve endüstriyel tasarımlar sunabilmektedir (Gini ve Green, 2013: 63). Başarılı bir lider olarak zikredilmiş olan Steve Jobs'ın estetik duyarlılığı örgüt stratejilerine nüfuz etmiştir. Estetik duyarlılığı ile şekillenen şeffaflık ve kolaylık stratejisi ilgi çeken tasarımları ortaya çıkarmış ve müşterilerin işlerini keyifli bir şekilde, kolayca yapmalarını sağlayarak müşteri sadakatini geliştirmiştir (Koehn, 2017: 16).

Doğru zamanlama: Başarılı liderler stratejik bir karar almak, değerli bir hedefin peşinden gitmek veya harekete geçmek için doğru zamanı beklerler. Ne zaman inisiyatif alınması ne zaman geri adım atılması veya atağa geçilmesi gerektiğini muhakeme etmek liderler için önemli bir yetenek olarak görülmektedir (Goodwin, 1999).

2.3.6. Crossan, Mazutis, Rena ve Rea Erdemli Karaktere Dayalı Liderlik Modeli

Erdemlerin davranışa dönüşmüş iyi karakter özellikleri olduğu birçok düşünür tarafından ifade edilmesine rağmen iyi karakterin doğasını neyin oluşturduğuna dair tartışmalar binlerce yıldır devam etmektedir (MacIntyre, 2007: 181-203). Erdemlerin

yönetim alanında da giderek önem kazanması ve araştırma konusu haline gelmesiyle birlikte benzer tartışmalar gündeme gelmiştir (Crossan vd., 2013). İş hayatında liderlerin sahip olduğu iyi karakter özellikleri ve erdemlerin neler olduğu, uygulamada nasıl karşılık bulduğunun ortaya konulma çabasından hareketle Crossan vd. (2017), Peterson ve Seligman'ın (2004) karakter güçlerinden ve yönetim alanında karşılık bulan erdem ifadelerinden yola çıkarak kavramsal bir liderlik erdemleri modeli oluşturmuşlardır. İş hayatı uygulamalarıyla bütünleşen liderlik erdemleri çerçevesi elde edebilmek için oluşturulan model elli yöneticinin görüşüne sunulmuş ve ek karakter unsurları eklenmiştir. On bir temel erdemden oluşan söz konusu modelin uygulamadaki karşılığını doğrulamak adına bir dizi araştırma yürütülmüş ve model revize edilmiştir (Crossan vd., 2017: 996).

Crossans ve arkadaşları (2017), liderlerin sahip oldukları erdemli karakter algılarını yöneticilerin gözünden incelemek ve sürdürülebilir mükemmellik için gerekli olan lider erdemlerinin uygulamadaki işleyişini tespit etmek için 1817 lider üzerinde bir dizi araştırma yürütmüşlerdir. Yapılan araştırma neticesinde hem teori hem de uygulamada yer bulan, liderlerin sahip olduğu 11 temel ve 43 alt erdem içeren erdemli karakter özelliğinin yer aldığı “Erdemli Karaktere Dayalı Liderlik Modelini” geliştirmişlerdir. Modelin savı, teoride ifade edilen bazı erdemlerin ve karakter güçlerinin uygulamada farklı tezahür edilebileceği ayrıca teori ile uygulama arasındaki boşlukların giderilmesi gerekliliğine dayanmaktadır. Örneğin; yöneticilerle yapılan görüşmelerde sıklıkla ifade edilen ‘muhakeme (doğru karar verme) yeteneği’ teriminin ‘bilgelik’ erdemine karşılık geldiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca her ne kadar başkaları ile bir amaç doğrultusunda ‘iş birliği’ yapmak temel bir erdem sayılmasa da araştırmaya katılan yöneticiler tarafından iş birliği yapmanın erdemli bir karakter özelliği olduğuna dair yoğun bir vurgu olması sebebiyle bu modelde temel bir boyut olarak ele alınmıştır. Aşağıda modelde yer alan 11 temel erdemli karakter özelliği ve alt özellikleri (Crossan vd. 2017: 996-1003) yer almaktadır.

Cesaret: Liderin konuşma ve harekete geçme cesaretini temsil etmektedir. Cesaret sahibi liderler, zor durumlarla yüzleşmek ve zorlukların üstesinden gelmek için kararlılık ve azim gösterirler. Yeteneklerine ve bilgilerine güvenirler. Başkaları tarafından cesareti kırılrsa da kendisi için olumsuz sonuçlanacağını bilse de doğru olanı yapmayı tercih ederler (Crossan vd., 2017: 1000; 1014). Eğer bir konu hakkında eksik olduklarını

düşünüyorsa bilmiyorum demekten de çekinmezler. Yanlırlara karşı seslerini yükseltme cesaretini gösterirler. Ayrıca daha yüksek riskli bir planın getirilerini geride bırakarak daha düşük riskli bir strateji benimsemek ve başarısızlıklar karşısında dayanabilmek liderin cesaretli olmasını gerektirmektedir (Crossan vd., 2015: 6). Etkili liderler, zor durumları görme ve kararların ve eylemlerin sonuçları için sorumluluk kabul etme cesaretine sahip olmalıdır (May, 2013).

Güdü: Liderin zorlukların üstesinden gelebilmesi ve sonuca ulaşması için gayretini, enerjisini ve tutkusunu temsil etmektedir. Bu tür liderler azim, tutku ve enerjilerini mükemmelliğe ulaşmak, en iyisini yapmak için kullanırlar. Başarılı olmak için güçlü bir arzuları vardır ve çabalamaktan vazgeçmezler. Sorunları ertelemek ya da görmezden gelmek yerine aciliyet duygusuyla ele alırlar (Crossan vd., 2017: 996; 1000).

İş birliği: Peterson ve Seligman (2004) tarafından da bir karakter gücü olarak ifade edilen takım çalışması bu modelde iş birliğine karşılık gelmektedir. Bu karakter gücüne sahip olan liderler, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesini ve sürdürülmesini aktif olarak destekler. Sorumluluğu paylaşırlar. Çalışanların yeni fikir ve önerilerine açıktırlar. Kendi fikir ve uygulamalarına karşıt görüş bildirilse dahi savunmacı tepki vermez ve aktif şekilde dinlerler. Yeni fikirlerin üretildiği ve tartışıldığı çalışma ortamlarının oluşmasına ve ekip çalışmasına önem verirler (Crossan vd., 2017: 1000; 1011).

Dürüstlük: Liderin yüksek ahlaki standartlarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu erdeme sahip olan liderler, kişisel değerleri ve inançlarıyla tutarlı bir şekilde davranan biri olarak nitelendirilmektedir. Söz ve davranışlarında samimidirler. Zorlu durumlarda dahi etik standartlardan ödün vermemeye özen gösterirler. Ayrıca, kurumsal politika ve uygulamalarda tutarlı davranırlar (Crossan vd., 2017: 1000; 1011).

Ölçölülük: Ölçölülük erdemi, sabırlı olmayı, olaylar karşısında sakinliği ve soğukkanlılığı koruyabilmeyi, doğru ve yerinde yargılar verme yeteneğini ve duygu, davranış, arzu düzenleme becerisini içermektedir. Liderin en temel karakter özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Crossan vd., 2017: 1000; Moorman vd., 2013: 1-3). Ölçölülük erdemine sahip olan liderler, kendini sakin ve dengeli bir şekilde yönetir. Kriz anlarında, sorunları dikkatli ve mantık temelinde çözüme kavuşturur. Aşırı tepkiler vermekten kaçınır.

Sorumluluk: Liderin işine olan bağlılığını, sahiplenme duygusunu, karar ve eylemlerinin hesabını verebilmesini ve sorumluluğunu isteyerek kabul etmesini temsil etmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde, sorumluluk sahibi liderlerin kararlarına ve bunlara ulaşma yolları için ortaya koyduğu çabaya güvenilmektedir (Crossan vd., 2017: 1000).

Adalet: İnsanları objektif olarak değerlendirmek ve onlara hak ettiklerini vermek için gereklidir (Smith, 2006: 136). Ayrıca adalet erdemine sahip liderler süreç ve prosedürler hakkında çalışanlara görüşlerini dile getirme fırsatı sunar. Çünkü alınan kararları zamanında, spesifik ve samimi açıklamalarla herkesle paylaşır ve görüş bekler. Örgüt içinde veya dışında yapılan yanlış uygulamaları düzeltmek için çabalar (Crossan vd., 2017: 996; 1000).

Alçak gönüllülük: Kendini bilme, gösterişten kaçınma, sürekli öğrenme, minnettarlığını gösterme (teşekkür ve takdir etmeyi bilme), başkalarına karşı düşünceli, özenli ve saygılı olma gibi ilkeleri temsil etmektedir. Bu erdeme sahip liderler, çalışanların fikirlerini açıkça dile getirmesine izin verir, kendini diğerlerinden daha üstün görmez ve çalışanlarına saygı duyar. Çalışanların güçlü yanlarını ve başarılarını takdir eder. Her şeyi bildiğini düşünmez ve öğrenme fırsatlarını değerlendirir (Crossan vd., 2017: 996; 1000).

İnsanîyet: Liderin düşünceli, empati sahibi, anlayışlı, merhametli, yüce gönüllü (cömert) ve affedici (hoşgörülü) olmasını temsil etmektedir. İnsanîyet erdemine sahip liderler çalışanlarına karşı ilgilidir, onların ihtiyaç ve endişelerinin farkındadır. Çalışanlarının değerlerine, duygularına ve inançlarına saygı duyar. Kin tutmaz ve affedicidir. Hataları, alışanları için bir ders alma fırsatı olarak görür (Crossan vd., 2017: 996; 1000; 1013).

Aşkînlık: Takdir eden, ilham veren, amaca yönelik hareket eden, gelecek odaklı, iyimser ve yaratıcı liderlerin aşkînlık erdemine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca bu liderler, diğerlerinin farkında olmadığı fırsat ve tehditleri görür/sezer. Olaylara uzun vadeli ve geniş bir projeksiyondan bakma yeteneğine sahiptir (Crossan vd., 2017: 996; 1000).

Muhakeme Yeteneği: Muhakeme yeteneği, diğer boyutları düzenlemeye hizmet eden ve karakterin merkezinde yer alan bir erdemdir. Muhakeme yeteneği güçlü olan liderler, bilişsel karmaşıklığa ve analitik düşünce becerisine sahiptir. Bu özellikler,

bilgileri ve gerçekleri tüm yönleriyle değerlendirerek zamanında doğru kararlar verebilmelerini sağlamaktadır. Hedeflerine ulaşırken yeni bilgilerle karşılaştığında gideceği yolu tekrar düzenlemekten çekinmez. Güçlü sezgilere sahiptir ve zorlandığı zamanlarda iç sesi ona ışık tutar (Crossan vd., 2017: 996; 1000).

2.3.7. Riggio, Zhu, Reina ve Maroosis Liderlik Erdemleri Modeli

Riggio vd. (2010) Platon, Aristoteles ve Aquinas'ın ortak olarak ifade etmiş olduğu temel erdemlerden yola çıkarak etik/ahlaki liderliği de kapsayıcı bir liderlik erdemleri modeli önermişlerdir. Modele göre bir liderin ahlaki/ etik davranışları dört ana erdemden beslenmektedir. Dolayısıyla erdeme dayalı bir etik liderlik tanımı yaparak çalışanların etik liderlik algılarının, liderlik erdemlerinin yapısıyla tespit edilebileceğini ortaya koymuşlardır. 'İyi' liderlerin erdemlerine odaklanan model, iş etiğinde erdemlerin önemini ortaya koyması sebebiyle önemli görülmektedir. Modele göre bir yöneticinin liderlik erdemlerine sahip olabilmesi için; ihtiyatlı/sağduyulu, ölçülü, cesaretli/metanetli ve adaletli olması gerekmektedir. *İhtiyat/ sağduyu*, sürekli değişime maruz kalan uygulamalar ve öncelikler ortamında yöneticinin deneyimlerinden yola çıkarak doğru olana karar verme yeteneğidir. Pratik bilgelik olarak da ifade edilen sağduyu aynı zamanda bilme ve öğrenmeyi düşünme ve belirlemeyi içermektedir (Riggio vd. 2010: 237). Ardelt (2004: 257-285) liderin kişisel bilgeliğini sahip oldukları ileri düzey bilişsel, yansıtıcı ve duygusal kişilik özelliklerinin entegrasyonu olarak nitelendirmiştir. İhtiyatlı liderler, başkalarının fikirleri ışığında tüm malumatları etraflıca düşünür. Kararlarında aceleci değildir, uygulamalarının olumlu ve olumsuz getirilerini öngörmeye çalışır. Uygulamalarının tüm taraflara değer yaratabileceği kararlar alır ve bunun için tüm problemleri etraflıca değerlendirir (Riggio vd. 2010: 242). Dolayısıyla bir liderin ihtiyatlı olabilmesi için gelişmeyi, farklı bakış açılarını dinlemeyi ve kritik düşünme becerisini öğrenmesi gereklidir. Liderin ikinci temel erdemi ise *cesaret/metanettir*. Cesaret/metanet sahibi liderler korkamadan, zorluklar karşısında sebat ederek hareket ederler. İşlerini riske atacaklarını bilseler dahi ya da yakın bir arkadaşıyla iş yaparken, adaletsizliğe karşı gelmekten çekinmezler. Her koşulda ahlaki değerlere uygun karar veriler. Muhliflere rağmen inandıklarını savunmaktan geri kalmazlar. Liderin üçüncü temel erdemi ise *ölçülü olmaktır*. Duygularını düzenleme becerisine sahip ölçülü liderler, öfkelerini ve tutkularını kontrol altında tutarlar. Yaptıklarından ve eksiklerinden kaygı duymak yerine bunları gelişim fırsatı olarak görürler. Kişisel güç ve kişisel başarılarıyla oyalanmazlar

(Riggio vd., 2010: 237-238; 242). Ölçülülük erdemi lider için aşırılığı kontrol eden iyi karakterin bekçisi görevi görmektedir. Zira Riggio vd. (2010: 237) belirttiği gibi yöneticinin sağduyusu olmadan sergilediği ölçülülük erdemi aşırı tutuculuğa dönüşebilir ya da cesareti sığ bir gözü peklik olarak algılanabilir. Son olarak *adaletli liderler* ise çalışanlara haklarını teslim ederler. Saygılıdırlar. Başarıları paylaşırlar ve takdir etmekten çekinmezler.

2.3.8. Caldwell, Hasan ve Smith-Erdemli Liderlerin 6 Özelliği

Caldwell vd. (2015) erdemli liderleri diğer liderlerden ayıran 6 temel özelliği sınıflandırmışlar; teori (Covey, 1991, 2004, 2012; Cameron, 2011; Quinn, 1996, 2005) ve öz çıkarımlarından yola çıkarak erdemli liderlik modelini geliştirmişlerdir. Erdemli bir liderin ilk özelliği olan *karakter* liderin dürüstlüğü, doğruluğu (Covey, 1991: 233; 296) ve davranışlarındaki bütünlüğünün (Leroy vd., 2012: 256) bir bileşiminden oluşmaktadır. Bir liderlik erdemi olarak *yetkinlik* ise yöneticinin kavrama, örgütsel etkinliği sağlama ve sonuçlara ulaşma yeteneğidir (Caldwell vd., 2015: 1186). Eğer yöneticiler karakter ve yetkinlikten yoksunlarsa paydaşların güvenini kazanamazlar ve çalışanlarını da güçlendiremezler. Tam bir yetkinliğe sahiplerse, örgütleri için katma değer oluşturma yanı sıra finansal ve toplumsal katkı sağlamadaki sürdürülebilir başarıyı elde ederler (Covey vd., 1999: 58; 159). Erdemli liderlerin üçüncü özelliği ise *bağlılıktır*. Liderin bağlılık erdemi, mükemmelliğe ulaşma arzusunun, örgütün tam potansiyeline ulaşabilmesi için elinden gelen tüm çabayı göstermeyi ve organizasyonun faaliyetlerinin yürütülmesinde genellikle kritik olan ayrıntılara gösterilen dikkati içermektedir. Ayrıca bu liderler işlerini sadece bir görev olarak değil meslek aşkı ile yaparlar (Omaji, 2015: 5; Caldwell vd., 2015: 1188). Erdemli liderin bir diğer ayırt edici özelliği ise *cesaret* erdemine sahip olmasıdır. Cesaret korkusuz olmak, risk almak veya meydan okumaktan daha fazlasıdır. Aynı zamanda, kişinin eksikleri gidermek ve doğruları yapmak için kendisinde bir güç bulması, azimli ve kararlı olmasıdır. Bu bakış açısıyla Caldwell vd. (2015: 1186) iş dünyası için liderin cesaret erdemini, örgüt içerisinde geleneksel hale gelmiş uygulamalara meydan okuma, ihtiyaç duyulan değişimi fark etme, bu değişime ayak uydurulması için gerek duyulan yenilikler için araştırma yapma, fırsatları akıllıca değerlendirebilme ve hesaplanmış riskler alma istekliliği olarak tanımlamaktadır. Cesaret sahibi liderler, sürekli iyileştirmenin başarılı organizasyonların temel bir unsuru olduğunu kabul ederler (Deming, 2000: 84). Yöneticiler fırsatları kovalayarak, sorunların üzerine

giderek, denemeye, risk almaya istekli olarak, kayıtsızlık ve statükoya meydan okuyarak liderlik etkinliklerini arttırırlar (Kouzes ve Posner, 2017: 230-232). Liderin *açıklık/netlik* özelliği ise olumsuz olsa dahi gerçekleri net bir şekilde tanımlama, bu gerçekleri herkese açıklama, net hedefler belirleme, değerleri eylemlere dönüştürebilme ve dürüst bir şekilde doğruları söyleyebilmeyle ilgilidir (Caldwell vd., 2015: 1186; 1189). Block (2013: 31) liderin takipçilerine gerçekleri dürüst bir şekilde anlatmamasını onlara olan bir ihanet olarak nitelendirmektedir. Liderin altıncı ve son erdemi ise *merhamettir*. Merhamet sahibi liderler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, zorlukların üstesinden gelmelerini sağlamak ve refahlarını arttırmak için çalışırlar (Boyatzis vd., 2007: 153; Golden-Biddle ve Mao, 2012: 764-766). Empati sahibi ve affedicidirler. Çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissettiğinde ve adil davranıldığında tüm çabalarıyla işe katıldıklarının farkındadırlar (Caldwell vd., 2015: 1186).

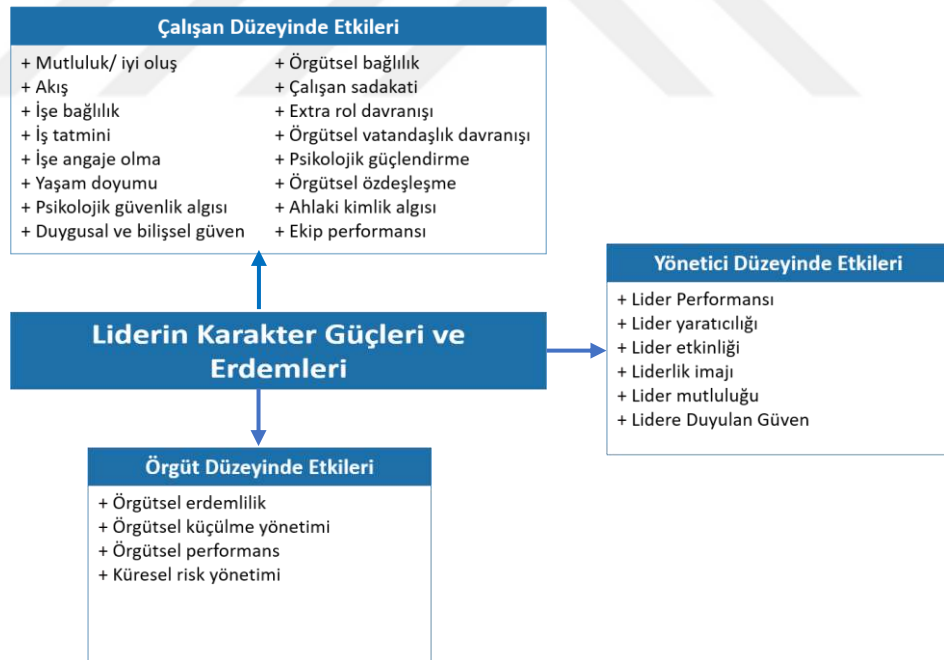
2.4. Liderlik Erdemlerinin-Erdemli Liderliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Erdemli liderlik, etik davranış, genel mutluluk, yaşam doyumu ve iş performansı dahil olmak üzere örgütlerde arzu edilen lider ve takipçi sonuçlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Liderler erdemli davranışlarıyla çalışanlarına rol model olmakta, aynı zamanda çalışanların genel refahını artırırken kuruluşlarındaki genel etik iklimi geliştirme fırsatı bulmaktadır (Wang ve Hackett, 2016: 322). Fârâbî'nin de belirttiği gibi nasıl toplumların refahı, hayat ve hareketin kaynağı olan yöneticinin erdemli olmasına bağlıysa örgütlerin refahının da yöneticinin kabiliyetine ve erdemlerine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Fârâbî (2016) akıl ve kabiliyetini doğru yönlendirebilen erdemli şehrin yöneticilerini; sorumluluk üstlenen, güçlü bir iradeye, keskin bir kavrayış ve ifade yeteneğine sahip, bilgiyi arayan, bulan, aktaran ve uygulayan, doğru insanlarla çalışan, adalet terazisi şaşmayan, ruhunu ve amaçlarını bireysel hırslarından arındırmış, baskı ve zulümden uzak duran kişiler olarak nitelendirmiştir. Bu yöneticiler aynı zamanda mutluluğa ve mükemmele ulaştıran ideal liderlerdir. İyi ya da kötü özellikler bulaşıcıdır. Dolayısıyla tarafların tümüne fayda sağlayan davranışların, arzuların ve ilişkilerin örgütsel düzeyde tezahürü için (Cameron, 2003) başka bir ifade ile erdemli bir örgüt oluşturabilmek için öncelikle yöneticilerin erdemli olması gerekmektedir.

Rego ve Cunha (2011: 29) davranışlarında cesaret, alçak gönüllülük, azim, dürüstlük, sağduyu, merak, canlılık, güven ve tutku gibi erdemler ve psikolojik güçleri

sergileyen liderlerin, çalışanlarının ve örgütlerinin başarısına tam olarak katkıda bulunabileceğini savunmaktadır. Buna karşın erdemlerden yoksun yönetim uygulamaları ise liderlerin ve örgütün itibarı ve performansı üzerinde travmatik etkiler yaratabilir. Bu erdemlerin varlığı tek başına iş başarısı için yeterli olmasa da orta ve uzun vadede örgütlerin ilerlemesine katkıda bulunduğu aşıkardır (De Araújo ve Lopes, 2015: 4).

Lider erdemlerinin çeşitli liderlik tarzlarındaki rolüne rağmen, bir liderin karaktere odaklanan erdemliliğinin tanımlanması ve örgütlerdeki erdemli liderliğin etkisi hakkında sınırlı çalışmaların olduğu görülmektedir (Crossan vd., 2017). Bu sınırlı sayıda çalışmadan elde edilen kanıtlar lider karakterinin, liderlik bilgisi ve uygulamasını geliştirmenin bir yolu olduğunu göstermektedir. Alan yazınında liderin sahip olduğu karakter güçleri ve erdemlerin başka bir ifade ile erdemli liderlik davranışlarının örgüt, yönetici ve çalışanlar üzerindeki etkilerine dair yapılan araştırmaların bulgularından hareketle Şekil 1 oluşturulmuştur. Ardından, bu bulgular ışığında, liderin karakter güçleri ve erdemlerinin örgüt, yönetici ve çalışan düzeyinde etkilerine detaylı şekilde yer verilmeye çalışılmıştır.



Şekil 1: Liderin Karakter Güçleri ve Erdemlerinin Örgüt, Yönetici ve Çalışan düzeyinde etkileri

2.4.1. Örgüt Düzeyinde Etkileri

Liderin karakter güçleri ve erdemlerinin örgütsel performansı arttırdığına dair araştırmacıların (örn. Cameron, 2011; De Araújo ve Lopes, 2015; Caldwell vd, 2015) çıkarımları bulunsada liderin erdemli davranışlarının örgüt performansı üzerinde etkisi üzerine sınırlı sayıda ampirik çalışmada bulunmaktadır. Küresel erdemli liderlik kavramını ortaya koyan Rego, Cunha ve Clegg (2012), yöneticinin sahip olduğu karakter güçleri ve erdemlerin küresel liderlik için gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Yapılan araştırmalar ve küresel şirket yöneticilerinin hikayelerinden yola çıkarak erdemli lider davranışlarının küresel şirketlerin kurumsal performanslarını arttıran en önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin; küresel liderlerin sahip olduğu bilgelik erdemi ve tecrübesi müşteri tercihlerinin, rekabet koşullarının, çalışan ilişkilerinin veya ülkeler arası ilişkilerin karmaşık olduğu bir dünyada (Bingham vd. 2000: 290) bu karmaşıklığın üstesinden gelinmesini sağlamaktadır. Sürekli öğrenmek ve uzmanlık kazanmak için içsel bir motivasyonu olan bu liderler, kültürler arası farklılıkları kavrayarak, yeni uygulamalara açık olarak, küresel bir bakış açısı ile yaratıcı ve uygulanabilir stratejiler geliştirerek örgütlerinin performanslarına katkıda bulunmaktadır (Rego, Cunha ve Clegg, 2012: 10). Yüksek hedefler koyma, hataların sorumluluğunu üstlenme veya daha karlı bir pazara girmek için mevcut pazardan ani şekilde çıkış kararı liderin cesaretini gerektirmektedir (Bennis vd., 2008; Anderson vd., 2019: 89). Dolayısıyla cesur liderler kendilerine, takipçilerine ve bir bütün olarak örgütlerine fayda sağlama yeteneğine sahiptir (Dvir ve Shamir, 2003). Manz vd. (2011) yaklaşık 100 yıllık bir geçmişi olan lider bir mobilya şirketi üzerinde yaptığı araştırmada, örgüt kültürünün temellerini erdemler üzerine kuran bu şirkette yöneticilerin, çalışanların ve diğer önemli paydaşların ortaya koyduğu değer ve katkı sayesinde sürdürülebilir kurumsal başarıların elde edildiği görülmüştür.

Örgütlerin sahip olduğu erdemli liderlerin bir diğer avantajı ise küçülme dönemlerinde yaşanabilecek olumsuzlukları daha iyi yönetebilmeleridir. Örgütler çevresel tehditler sebebiyle veya rekabet avantajı elde etmek, farklı bir faaliyet alanındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla küçülme yoluna gidebilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 203). Beklenen sonuçlar olumlu olacak olsa dahi iyi yönetilemeyen bir küçülme sürecinin ise tüm taraflar için başarısızlık oluşturabileceği veya kaybetme stresi sebebiyle hedeflere ulaşmada zorluklar yaşanacağı söylenebilir. Bright, Cameron ve Ceza (2006: 262-263)

yaptıkları araştırmada küçülme gibi kararların olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için erdemli liderliğin önemini ortaya koymuşlardır. Küçülmenin ortasında erdemlilik sergileyen liderlerin örgütleri sistem şoklarını absorbe etme, zorlukların üstesinden gelme, taraflar arası ilişkileri yönetme ve iş birliği yapma konusunda önemli ölçüde daha yeteneklidir. Kuruluşların erdemli liderleri olduğu zaman, küçülmeyle ilgili aksiliklere rağmen bu örgütler faaliyetlerine etkili bir şekilde devam etme konusunda daha yetkindirler. Aynı zamanda küçülmenin etkin ve başarılı şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerin amaç ve hedefleri net olarak belirleyerek bu amaçlarla çalışanların amaçlarını uyumlu hale getirmesi, her aşamada gerçekleri eksiksiz bir şekilde çalışanlara aktarması (Şenturan, 2005: 85-86), aşırı otoriteden kaçınması, sabırlı olması ve değişimi oluşturacak gücü kendinde bulması (Zehir, 2000: 114) başka bir ifade ile dürüst olması, ölçülü davranması ve cesaret sahibi olması gerekmektedir.

Campbell (2015) ise ulusal hükümetlerin yöneticilerinin erdemli davranışlarının hükümetlerin risk yönetimi ile ilişkilerini araştırmıştır. Bulgular göstermektedir ki liderlere duyulan güvenin temelini oluşturan erdemli yönetici davranışları sayesinde hükümetler daha iyi kriz yönetme becerisine sahip olduğu algısını oluşturmaktadır. Ayrıca yöneticilerin erdemli lider davranışları, iyi yönetişime göre, etkin risk yönetim algısı oluşturmada üç kat daha fazla ilişkili bulunmuştur. Risk yönetiminin birlikte karar verme ve eyleme geçmenin ötesinde, başkalarının çıkarlarını gözetme, bu çıkarlara kişisel çıkarların üzerinde hizmet etmede öngörü ve ahlaki disiplin gerektiren bir süreç olması sebebiyle erdemli liderlerin bu süreci daha iyi yönettiği düşünülmektedir (Campbell, 2015: 115; 127). McKenna vd. (2009) de özellikle risk ve risk algıları ile karakterize edilen karmaşık bir çevrede liderlerin paydaşların ihtiyaç duyduğu hizmetleri etkin bir şekilde sunabilmesine kaynaklık eden proaktif risk yönetimini gerçekleştirebilmesi için bilgelik veya sağduyunun gerekli bir nitelik olduğunu ifade etmektedirler.

2.4.2. Yönetici Düzeyinde Etkileri

Yöneticinin sahip olduğu erdemler liderlik davranışları ve uygulamalarındaki bütüncül bir mükemmelliği oluşturmakta ve liderin performansını arttırmaktadır. İş hayatında erdemleri, uygulamalarına kılavuz etmiş yöneticiler işlerinden daha fazla keyif almaktadır. Aynı zamanda bu yöneticilerin liderlik etkinliği de daha yüksektir. (Wang ve Hackett, 2016: 341; Nassif, Hackett ve Wang, 2021: 592-593). Liderin etkinliği, etkili bir

vizyon belirleme, bu vizyonu gerçekleştirmek için insanları doğru hedeflere yönlendirme, sürdürülebilir bir örgüt ve çalışan performansı oluşturma, çalışanları sürekli geliştirme konusundaki çabaları (Conger, 1999; Kapp, 2012) çalışanların örgütte kalma isteği (Choi ve Mai-Dalton, 1998) ile alakalıdır. Dolayısıyla erdemli liderlerin güçlerini ve bilgilerini sağduyularıyla yönetmeleri, insan odaklı yaklaşımlarıyla tarafların güvenlerini, kalplerini kazanmaları, çalışanların içsel motivasyonlarını harekete geçirmeleri ve onları güçlendirmeleri, krizleri cesaretleriyle yönetirken ölçülülük erdemleri sayesinde aşırılıklardan uzak durmaları yoluyla bir taraftan çalışanların bağlılığını artırırken diğer taraftan da sürdürülebilir bir örgüt yapısı oluşturacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Alan yazını incelendiğinde liderin ve yöneticinin erdemli davranışlarının ve karakter güçlerinin tek tek konu edildiği çalışmalara rastlanmaktadır. Özellikle son yıllarda yöneticilerin dürüstlüğü, güvenilir olması, cesareti, sosyal zekâsı gibi özellikleri araştırmalara temel konu olmuştur.

Sosik, Gentry ve Chun'un (2012: 377-378) üst düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada hem dürüstlük hem de cesaret erdemlerinin, liderlerin örgüt misyonuna sadık kalmalarını sağlayarak performanslarını arttırdığını bulmuşlardır. Daha düşük etkiye sahip olmasına rağmen yöneticinin sosyal zekâsı liderlik performansı üzerinde etkili olan bir diğer karakter gücü olmuştur. Liderin etkileşimsel yetkinlikleri ve sosyal muhakeme becerilerini de içeren sosyal zekâsı hem politik hem de örgütsel düzlemlerde liderin etkili bir performans göstermesine katkıda bulunmaktadır. Bu üç erdem içerisinde lider performansı üzerinde etkisi daha yüksek olan erdem ise dürüstlüktür. Bu bulgu aslında şaşırtıcı değildir. Dürüstlük olmadan yöneticilerin sağlam kararlar vermeleri, güvene dayalı sosyal ilişkiler kurmaları, çalışanlar üzerinde etkili iletişim ve desteğe dayalı sosyal etki oluşturmaları zorlaşmaktadır. Ayrıca dürüstlük liderlerden en çok beklenen ve değer gören erdemlerden biri olduğu için, çalışanlar dürüst bir yöneticiyi aynı zamanda etkili bir lider olarak da görmektedir (Hooijberg, Lane ve Diversé, 2010). Liderin bütünlüğü ve dürüstlüğü ile cesaret göstermeleri arasında ilişki mevcuttur. Cesaret erdemi liderin uzun vade yönelimli olmasını, bir istikamet belirlemesini ve çalışanlarıyla birlikte endişeye kapılmadan bu istikamete doğru ilerlemesini sağlamaktadır (Sarros vd., 2006: 687). Palanski vd. (2015: 305-306)'nin C-düzeyi yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada, liderin davranışsal bütünlüğünün başka bir ifade ile söylem ve davranışları arasındaki tutarlık ve dürüstlüğünün cesaret erdemine

dayalı davranışlarını da arttırdığını bulmuşlardır. Ayrıca yöneticilerin örgütlerine zarar vermektense kişisel zarar riski olarak cesaret gösterdiklerine dair kanıtlar elde etmişlerdir. Buradan hareketle söylenebilir ki, liderin sözüne güvenilmesi ve davranışsal bütünlüğü, zor zamanlarda uygulamalarını hayata geçirirken ona cesaret vermektedir. Bununla birlikte her iki erdemin, lider performansına ve liderlik imajına olumlu etkileri bulunmaktadır. Yöneticinin bütünlüğü, cesaretli davranışları vasıtasıyla iş performansını ve lider olarak görülme düzeyini arttırmaktadır.

Ancak bilinmelidir ki, yöneticinin daima sözünde durması istenilen bir durum olsa da örgütlerde koşulların değişken olması, beklenmeyen krizler veya sürpriz niteliğindeki olaylar bu sözlerin gerçekleşmesine engel olabilir. Yöneticinin karakterinden bağımsız olan bu olaylar onun dürüstlüğünden bir şey eksiltmeyecektir. Zira Palanski vd.'nin (2015: 300) belirttiği gibi koşullar, davranışın mazur görülebileceği şekildeyse, takipçiler bir lideri sözünden döndüğü için affedebilirler. Örneğin; şirketin yöneticisi sene başında kurum içi girişimciliği destekleyeceğini ve çalışanların yeni projelerini hayata geçirmek için kaynak ayıracağını çalışanlarıyla paylaşabilir. Ancak ekonomik kriz veya pandemi koşulları gibi beklenmeyen sebeplerden dolayı gelirden öngörülme düşüşler sebebiyle sene başında çalışanlara sunduğu vaadini yerine getiremeyebilir. Bu durum yöneticinin dürüst olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine bu durumun çalışanlarla açıkça paylaşılması, yöneticiye duyulan güveni artırabilir.

Liderin sahip olduğu karakter güçlerinin lider davranışları üzerinde dolaylı etkilerinin olduğu araştırmalar da bulunmaktadır. Sosik ve arkadaşlarının (2019: 775-778) yaptıkları araştırmada dürüstlük, alçak gönüllülük, empati ve ahlaki cesaret karakter güçlerinin etik liderlik vasıtasıyla liderin akış deneyimi ve rol içi performansı üzerindeki dolaylı etkileri, yalnızca liderin özdenetiminin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile lider sahip olduğu karakter güçlerini dürtü ve davranışlarını kontrol etme, doğru olana karar verme becerisi ve etik davranışlarıyla birleştirdiğinde liderlik yeteneklerini ve performansını geliştirmektedir. Baumeister ve Exline (1999: 1178) öz kontrolü, erdemlerin temelinde yer alan psikolojik bir özellik olarak ele almaktadır. Zira öz denetimli bireyler ne tutkularının esiri olur ne de bunları tamamen bastırır (Doğan, 2005: 117). Bu düzenleyici etki ise lider davranışlarını olumluya yönlendirmektedir.

2.4.3. Çalışan Düzeyinde Etkileri

Liderlerin erdemli davranışları aynı zamanda çalışanların tutumları üzerinde olumlu sonuçlarıyla dikkat çekmektedir. Erdemli bir lidere sahip çalışanların mutlulukları ve yaşam doyumları (Nassif, Hackett ve Wang, 2021: 592-593; Thun ve Kellowy, 2011: 79) daha yüksektir. Aynı zamanda bu çalışanlar işlerine daha fazla angaje olmakta, işlerini tam bir akış haliyle gerçekleştirebilmekte (Hendriks vd., 2020a: 23-24) ve işlerinden daha fazla memnuniyet duymaktadır (Taşpınar ve Eryeşil, 2020: 1241-1242). Fredrickson ve Losada (2005: 678)'ya göre akış iyiliği, üretkenliği, büyümeyi ve esnekliği çağrıştıran optimal bir insan işleyişi aralığında yaşamaktır. Csikszentmihalyi (2020) bilinçli bir adanmışlık olarak ifade ettiği akış deneyimini gerçek mutluluğun kaynağı olarak nitelendirmektedir. Sallas-Vallina ve Alegre Vidal (2018) ise çalışanın örgütün hedeflerini başarma konusundaki istekliliği, enerjisi ve bağlılığını ifade eden (Schaufeli, 2015: 448) işe angaje olma ve iş tatminini mutluluğun iki temel bileşeni olarak ifade etmektedir. Hendriks vd. (2020b) yaptıkları araştırmaya göre yöneticilerini erdemli bir lider olarak algılayan çalışanlar işleriyle ilgili coşku ve memnuniyet gibi olumlu (hoş) duyguları, endişe, kırgınlık ve depresyon gibi olumsuz (hoş olmayan) duygulara göre daha sık yaşamaktadır. Bu olumlu duygulanımın sıklığı da onların iyi oluşlarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Warr, 1990: 195). Ayrıca bu araştırmada liderin sahip olduğu her bir erdemın iş yeri mutluluğuna etkisi incelenmiş; sağduyu, ölçülülük, insaniyet, cesaret ve adalet erdemlerinin her birinin iş yeri mutluluğunun bileşenleri olarak ele alınan olumlu duygulanım, iş tatmini ve işe angaje olma ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Söz konusu ilişkilerin düzeyleri benzerlik göstermektedir (Hendriks vd., 2020b: 14).

Yöneticinin erdemli davranışlarının çalışan mutluluğu üzerindeki etkisi oldukça açıktır. Ancak burada her bir erdemli davranış özelliğinin çalışan mutluluğu üzerinde aynı etki oluşturup oluşturmadığı sorusu akla gelmektedir. Alparslan ve Yastioğlu'nun (2018: 644) Türk kültüründe çalışanların ruh hallerini olumlu etkileyen, onları mutlu eden öncelikli yönetici erdemlerini ortaya koydukları çalışmada; çalışanları mutlu eden en öncelikli iki yönetici davranışı adaletli olma ve insaniyettir. Yöneticinin sahip olduğu cesaret erdemi ise son sırada yer almaktadır. Çalışanların mutlulukları üzerine yapılan araştırmalar ise iş yerinde mutluluğun neden önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin, iOpener Institute'in Avrupa, Amerika, Avustralya, Hindistan, Çin ve Afrika'da yaklaşık

50.000 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre kendilerini işlerinde mutlu olarak gören çalışanlar, mutsuz olarak tanımlayanlara göre iki kat daha verimli çalışmakta, altı kat daha enerjik hissetmektedir. Devamsızlık ve işlerinden ayrılma düzeyleri ise daha düşüktür. Kendilerini mutlu hisseden çalışanlar, iş yerinde geçirdikleri zamanının %80'inde işlerine tam olarak odaklandıklarını belirtmektedir (Erten, 2017: 2).

Erdemli liderlik ile çalışan bağlılığı arasında da güçlü bir ilişki mevcuttur. Liderin erdemli davranışları refah, güven ve iş birliğine dayalı olumlu bir örgüt ortamının oluşmasına katkı sağlaması sebebiyle çalışanların da örgüte olan duygusal bağlarını güçlendirmektedir. Thun ve Kelloway (2011: 279) da yaptıkları çalışmada liderlerin erdemli davranışları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında güçlü bir etkileşim olduğunu ortaya koymuşlardır. Kaufmann (2016) erdem sahibi liderleri takipçilerine ilham veren kahramanlar olarak nitelendirilmektedir. Erdemli bir lidere sahip çalışanlar, belki de bu kahramanlığın karşılığını vermek için tüm sadakatleri ile kendilerini o örgütte kalmak için yükümlü hissetmektedir. Ayrıca başka bir örgüte gittiklerinde aynı muameleyi göremeyecekleri veya kötü bir yönetici ile karşılaşma ihtimali devam bağlılıklarını sağlamaktadır. İşlerini bağlılıkla yapan çalışanlar ise yüksek iş performansı göstermektedir (Araújo ve Lopes, 2015: 7-9). Bu bilgilerden hareketle söylenebilir ki bugün örgütlerde sadece çalışanları belirli bir hizada yöneltene değil; onların mutluluk deneyimini yaşayarak üretmesine, verimliliğinin artmasına, işini yüksek bir bağlılık ve enerjiyle gerçekleştirmesine, işinden ve yaşamından doyum almasına katkıda bulunan erdemli liderlere ihtiyaç vardır.

Yöneticilerin ölçülülük, adalet, sağduyu ve cesaret erdemlerine dayalı liderlik davranışları psikolojik güçlendirme, örgütsel özdeşleşme, çalışanların ahlaki kimlik algıları (Riggio vd., 2010: 246) ve birey-örgüt uyumu (Taşpınar ve Eryeşil, 2020: 1241-1242) üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar arasında adaletin gözetilmesi onların aidiyet, anlamlı bir varoluş, olumlu benlik saygısı ve değer görme ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Cropanzano vd., 2001: 177-178). Çalışanların kimliklerine, fikirlerine ve işlerine saygı duyulması, çalışanlara işlerinde özgürlük alanı oluşturulması, takdir yetkisi verilmesi kendilerini daha yetkin algılamalarını, kararlarını verirken kendilerine güvenmelerini, işleri üzerinde hakimiyetlerinin olduğuna dair inançlarını ve işlerini önemli görme derecelerini arttırmaktadır. Bununla birlikte liderin erdemli davranışlarının çalışanlara örnek olarak ahlaki kimlik algılarını geliştirdiklerini

de söylemek yanlış olmayacaktır. Zira, ahlaki kimlik algısı yüksek kişiler, kendi zihinlerinde oluşturdıkları ahlaki şemalara uygun şekilde, davranışlarını sevgi, saygı, tevazu, vicdan ve yardımseverlik (Yılmaz ve Yılmaz, 2015: 112) gibi karakter güçleriyle anlamlandırmaktadır.

Erdemli liderlerin, çalışanların iş yerindeki olumlu tutumlarına bir diğer katkısı ise çalışanların örgütsel vatandaşlık (Thun ve Kelloway, 2011: 279) ve extra-rol davranışlarını (Nassif, Hackett ve Wang, 2021: 592-593) artırmasıdır. Zhang vd. (2014: 312) de liderlik erdemlerinden biri olan dürüstlüğü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını bulmuşlardır. Buradan hareketle erdemli liderlerin davranışlarının sosyal öğrenme yoluyla çalışanlara da aktarıldığı ve iyi olarak tabir edebileceğimiz örgütsel sistemler içerisinde, çalışanların da iyilikle donanacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan çalışanlar herhangi bir çıkar beklemeeksizin başkalarına yardım ederler ve bir problemin ortaya çıkması durumunda gönüllü olarak müdahale ederler (Organ ve Konovsky, 1989: 157; Podsakoff vd., 2000: 514). Görev bilinci yüksek olan bu çalışanlar kararlarını almadan önce diğerlerini bilgilendirirler, gönüllü bir şekilde zorlukların üstesinden gelmek ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için çabalarlar (Organ, 1988). Bu çalışanların sivil erdemlilik sergilemesi, iş arkadaşlarının ve örgütün yararını da en az kendi yararı kadar gözetmesi, fazladan rol davranışları sergilemesi, süreçleri ve yapıları iyileştirmek için yeni fikirler ortaya koyması belki de onların liderlerine duydukları kişisel bir yükümlülüğün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre (Gouldner, 1960; Blau, 1964) bu durum ele alındığında liderin iyi davranışları, olumlu karşılıklı tutumlar oluşturmaya ve ekstra rol davranışlarını pekiştirerek geri ödeme yükümlülüğünü başlatmaya katkıda bulunmaktadır.

Monzani, Seijts ve Crossan (2021) yaptıkları araştırmada liderin sahip olduğu on bir karakter gücünün (bkz. Crossan vd., 2017) bütüncül yapısını ele almış ve çalışanlar üzerindeki olumlu çıktıları incelemiştir. Erdemli liderlik ve liderin sahip olduğu karakter güçlerini inceleyen kavramsal modellerde de iddia edildiği gibi liderin sahip olduğu karakter güçleri birbirleriyle ilişkilidir ve karakter güçlerinin temelinde muhakeme yeteneği yer almaktadır. Bu görüş yapılan araştırma ile desteklenmiştir. Yazarlar tarafından muhakeme yeteneğinin karakterin temelinde yer alması bir metaforla açıklanmıştır: Muhakeme yeteneği bir hava trafik kontrolörü gibidir. Liderin kararlarında

başarılı olabilmesi için karakterin on bir boyutunun her birini doğru zamanda ve doğru miktarda harekete geçirebilen ve doğru davranışları sergileyen muhakeme yeteneğine ihtiyaç vardır. Karakter güçlerinin olumlu çalışan çıktılarına etkileri incelendiğinde, çalışan bağlılığı ile doğrudan ilişkili olan iki karakter gücü gayret ve muhakeme yeteneğidir. Liderin mükemmelliği ve işine olan tutkusu ile karakterize edilen gayreti çalışanların da örgütlerine olan duygusal bağlılığını güçlendirmektedir. Bu bağlılık ise işe adanmayı ve sosyal iyilik halini beraberinde getirmektedir. Liderin sahip olduğu muhakeme yeteneği sadece devam bağlılığı ile ilişkiye sahiptir (Monzani, Seijts ve Crossan, 2021: 15-16).

Etkili liderlerin temel özelliklerinden biri sayılan bütünlük erdeminden beslenen yönetici davranışları çalışanların psikolojik güvenlik algılarını arttırmaktadır. Ayrıca liderin davranışsal bütünlüğü sayesinde çalışanlar risk alma, yeni fikirler geliştirme ve farklı uygulamaları hayata geçirme konusunda daha isteklidirler (Palanski ve Vogelgesang, 2011: 265). Örgütlerde kendilerini psikolojik olarak güvende hissedemeyen çalışanlar korkmadan, başarısızlıklarının yüzlerine vurulmayacağını bilerek kendilerini ve yeteneklerini ortaya koyabilmektedir (Kahn, 1990: 708; Lee vd., 2004: 311). Dolayısıyla çalışanların iş ortamında endişe duymadan tam potansiyellerini ortaya koyabilmeleri (Chen vd., 2014: 1112) için liderin çalışanlarına gerçekleştirebileceği taahhütlerde bulunması, objektif davranması, etik ve ahlaki ilkeleri kendine kılavuz edinmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Palanski ve Yammarino (2011) ise, liderin davranışsal bütünlüğü ile takipçi performansı arasında doğrudan bir ilişki bulamamışlar; ancak, çalışanların güvenini kazanma, memnuniyeti artırma ve davranışsal bütünlüğüne katkıda bulunma yoluyla liderin davranışsal bütünlüğünün çalışan performansına dolaylı bir katkısının olduğunu ortaya koymuşlardır. Liderin ahlaki davranışları içsel olarak motive edildiği ve karakterinin bir parçası olduğu için (Dirsk ve Ferrin, 2002) liderin davranışlarındaki bütünlük çalışanların onlara güvenmelerini ve kendilerini de daha fazla güvende hissetmelerini sağlamaktadır.

Liderin insaniyet erdemine bağlı davranışları çalışanların ona duyduğu duygusal güveni arttırmaktayken; davranışlarında daha fazla ölçülülük erdemi sergileyen liderler ise çalışanların bilişsel güvenliğini kazanmaktadır (Thun ve Kelloway, 2011: 278). Yöneticinin çalışanların iyiliğini düşünmesi, onlara destek olması, çalışana gösterdiği özen ve ilgi yöneticiyle çalışan arasında duyguları temel alan özel bir bağın oluşmasına

katkı sağlamaktadır (McAllister, 1995:25; Dirks ve Ferrin, 2002:15). Ayrıca yöneticinin çalışanların işte yaşadığı problemleri dinlenmesi, sorunlar ortaya çıktığında yapıcı bir tavır ile bu sorunların üstesinden birlikte gelmeye istekli olması, çalışanlar ile arasında samimi bir bağ oluşturması yönetici ve çalışan arasında duygusal güvenin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Costigan vd., 1998: 304-309). Çalışanların duygusal güvenliğini geliştiren yöneticinin söz konusu bu davranışları onun liderlik uygulamalarında insaniyeti gözettiği anlamına gelmektedir. Liderin sergilediği ölçülü davranışlar ise onun daha güvenilir, doğru kararlar verebilen, adaletli, dürüst, örgütüne bağlı, yetkinlik ve yükümlülüklerini tam olarak sergileyen bir lider olarak algılanmasını sağlamakta bu algı ise McAllister'ın (1995) belirttiği gibi bilişsel güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, Avolio ve Bass (1995) ve Kirkpatrick ve Locke (1996) çalışanlar arasında yüksek düzeyde bilişsel güven inşa eden liderlerin, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için kendi çıkarlarını bile feda etmeye istekli olan ve sözleri ile eylemleri arasında tutarlılığı koruyan yöneticiler olduğunu ifade etmektedirler.

Liderin erdemli davranışlarının birey düzeyinde olumlu etkileri olduğu kadar grup düzeyinde de olumlu katkıları bulunmaktadır. Örneğin, liderin alçak gönüllü olması ekip performansının önemli bir öncülüdür. Liderlerin kendi güçlerinin nerede başlayıp nerede bittiğini bilmeleri başka bir ifade ile tevazu sahibi olmaları zayıflıkların kabul edilmesini sağlamakta, eksik yönlerini çalışanlarından öğrenme ve çalışanlarını takdir etmeye teşvik etmektedir. Ayrıca bu yöneticiler başarıyı bireylere değil ekibe atfettikleri için güçlü bir ekip ruhu oluştururlar. Çalışanlar ise yöneticilerinin bu davranışlarını örnek alarak paylaşımcı bir ekip yapısı (kolektif alçak gönüllülük) oluşturmaktadır. Bireysel güç ve hırslardan arınmış kolektif alçak gönüllük, ekibi ortak hedefleri başarma konusunda güdülemekte, birlikte ilerleme ve büyümeyi sağlamaktadır. Kolektif ilerleme ve büyüme ise tüm ekibin performansını artırmaktadır (Owens ve Hekman, 2016). Lencioni (2017: 163-165) ideal bir ekip oyuncusunda mutlaka olması gereken üç erdemden birini alçak gönüllülük olarak ifade etmiş, bu erdemin yokluğunda ise takımların başarıya ulaşmasının olası görülmediğini vurgulamıştır. Ekiplere liderlik eden kişilerin veya ekip üyelerinin alçak gönüllükten yoksun olması (örneğin; eleştiriye kapalı olma, takdir etmeme, kendi değerlerini anlamadaki eksiklik, aşırı tevazu, orantısız öz değer anlayışı, sahte bir alçak gönüllülük) huzur ve güvenden yoksun bir iş ortamı oluşturduğu bunun da ekibin performansının düşmesine sebep olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM 3

ERDEMLİ LİDERLİK MODELİ GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

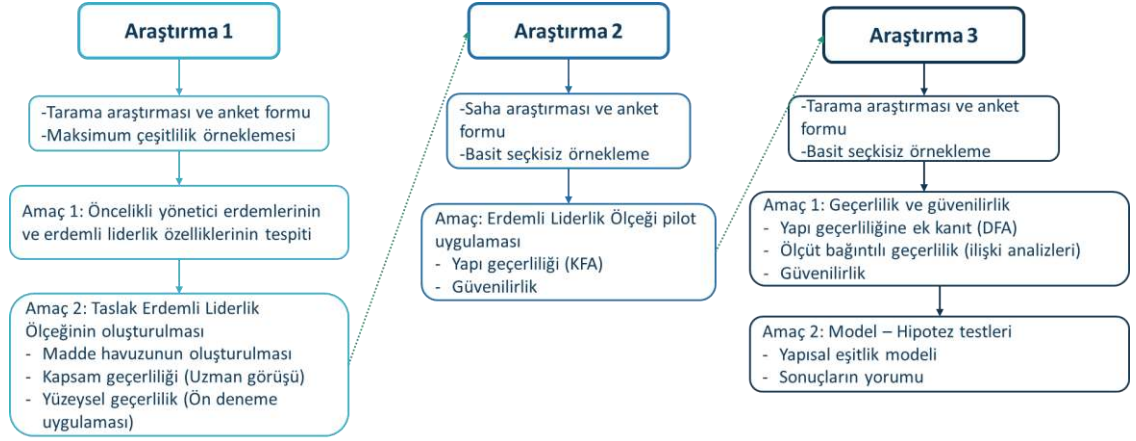
3.1. Problem Durumu ve Yöntem

Örgütlerde iş ahlakının temellerini oluşturan karakter güçleri ve erdemler, olumlu iş davranışlarının ve performansın sürekli iyileştirilerek gelişmesini sağlamakta, istenmeyen olarak nitelendirilen olumsuz davranışlara ve iş sonuçlarına karşı örgütü koruyabilmektedir. Ayrıca zorlu engellere karşı örgütün ve üyelerinin dayanıklılığını arttırmaktadır (Cameron, 2003: 14). Bu sebeple iş hayatında, davranışlarında erdemleri temel alan bireylere ve yöneticilere duyulan ihtiyacın giderek arttığı düşünülmektedir. Erdemli davranışlar özellikle liderlik pozisyonundaki kişiler tarafından sergilendiğinde, çalışanlar tarafından da örnek alınması ve erdemlerin bütün olarak örgütün karakteristiği haline gelmesi daha olası görülmektedir (Grimani ve Gotsis, 2020). Örgütsel düzeyde etik değerlerin benimsenmesi ve performansın artmasıyla kendi kendini sürekli güçlendiren bir yapı oluşturulabilmektedir (Gittell vd., 2006; Wang ve Hackett, 2016: 322). Erdemli liderlerin saygı, sevgi ve özveriye içeren davranışları, oluşturdukları güven ortamı, iş yapma biçimleriyle çalışanlara verdikleri ilham çalışanların örgütleriyle gurur duymasını, sorumluluk ve inisiyatif almakta istekli davranmalarını, işten daha fazla zevk almalarını, daha yardımsever ve saygılı olmalarını teşvik etmekte böylece performanslarının ve örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Isen vd., 1987; Cameron vd., 2004; Kouzes ve Posner, 2003, Hendriks vd., 2020a; 2020b).

Erdemli liderlik modeli, liderlik edenlerden, kendileri için en iyiye ulaşmalarını sağlayan aynı zamanda diğer insanlarda en iyiyi ortaya çıkaran ahlaki erdemleri sergileyerek başkalarına hizmet etme temeline dayanmaktadır (Caldwell, vd., 2015: 1195). Alan yazınında, farklı kültürlerde, erdemli liderlik kavramının içeriği ve erdemli liderlerin sahip olduğu başlıca erdemlere dair çeşitli yapıların ve modellerin ortaya konulduğu görülmektedir. Örneğin, Riggio ve arkadaşları (2010) batı toplumlarında erdem temelli etik liderlik yaklaşımını ortaya koymuşlar ve bu liderlerin sahip olduğu temel erdemleri sağduyu, cesaret, ölçülülük ve adalet olarak belirlemiştir. Kuzey ve Latin Amerika’da Crossan vd. (2017) tarafından yapılan araştırmada erdemli karaktere dayalı liderlik özelliklerinin muhakeme yeteneği, cesaret, güdü, iş birliği, bütünlük,

ölçülülük, sorumluluk, adalet, alçak gönüllülük, insaniyet ve aşkınlık olduğu ortaya konulmuştur. Adewale (2020) ise Afrika kültüründe doğruluk, cesaret, alçak gönüllük ve insaniyet erdemlerini kapsayan erdemli liderlik modelini geliştirmişlerdir. Ortaya konulan erdemli liderlik özellikleri ve boyutlandırmalarının farklılıklarının olduğu görülmektedir. Lider erdemlerinin göreceli önem düzeylerinin toplumların sahip olduğu kültüre, felsefi temellere ve manevi geleneklere göre değişebileceği görüşü (Hursthouse, 1999) bu farklılığı nispeten açıklamaktadır. Alan yazını incelendiğinde Türk kültüründe, yöneticilerin ön plana çıkan erdemli liderlik özelliklerine dair geliştirilen kapsayıcı bir modele rastlanmamaktadır. Bununla birlikte erdemli liderlerin örgütlerin refahı ve büyümesi için önemi ölçek geliştirme ihtiyacını doğurmuştur. Bu sebeple bu çalışmanın temel amaçlarından biri Türk kültüründe yöneticilerin sahip olduğu öncelikli liderlik erdemlerini tespit etmek ve bu erdemlerden yola çıkarak Türk kültürüne özgü erdemli liderlik ölçeği geliştirmektir. Ayrıca Türk kültüründe erdemli liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkilerine dair sınırlı sayıda ampirik çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bu sebeple erdemli liderlerin, çalışanların iş yerinde mutluluklarına ve örgütlerine olan duygusal bağlılıklarına etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmada, sıralı üç farklı araştırma gerçekleştirilmiştir. Türk kültüründe öncelikli yönetici erdemlerinin ve erdemli liderlik özelliklerinin tespit edilmesi ve erdemli liderlik ölçeğinin madde havuzunun oluşturulması amacıyla “*Araştırma 1*” yürütülmüştür. Erdemli liderlik ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında Hinkin (1995) tarafından önerilen madde havuzu oluşturma, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamalı ölçek geliştirme süreci izlenmiştir. Bu sebeple, birinci araştırmadan elde edilen bulgulardan faydalanılarak oluşturulan taslak erdemli liderlik ölçeği madde havuzu uzman görüşüne sunulmuş, ölçeğin kapsam geçerliliği sağlanmış ve ön pilot uygulama yapılmıştır. Araştırma 1 ile son hali verilen erdemli liderlik ölçeğinde ölçülen yapının alt boyutlarının belirlenmesi ve yapı geçerliliğine kanıtlar elde edilmesi için “*Araştırma 2*” yürütülmüştür. “*Araştırma 3*”te ise erdemli liderlik ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak, kriter geçerliliğini incelemek ve erdemli liderliğin çalışanların işyerinde mutluluklarına ve duygusal bağlılıklarına etkileri üzerine kurulan modeli test etmek amaçlanmıştır. Şekil 2’de genel araştırma tasarımına ilişkin süreç özetlenmiştir.



Şekil 2: Genel Araştırma Tasarımı

3.2. Araştırma 1 (Öncelikli Erdemli Liderlik Özelliklerinin Tespiti-Taslak Erdemli Liderlik Ölçeği Oluşturma)

Araştırma 1 Türk kültüründe, imalat sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışanların algılamış oldukları öncelikli yönetici erdemleri ve erdemli liderlik özelliklerinin tespit edilmesinden; yönetici erdemlerini tanımlamaya yönelik sorularla, geliştirilmesi amaçlanan erdemli liderlik ölçeğinin ilk halinde yer alacak maddelerin yazımından başka bir ifade ile erdemli liderlik ölçeği madde havuzunun belirlenmesinden oluşmaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Liderin iyi karakter özellikleri ve erdemleri üzerine ortaya konulmuş olan modeller ve sınıflandırmalar çok sayıda yönetici ve lider erdemlerini kapsamaktadır. Ancak Newstead vd.'nin (2021) belirttiği gibi, farklı kültürlerde ve farklı çalışma ortamlarında hangi erdemlerin en önemli olabileceğini belirlemek; çalışanların liderlik erdemlerini nasıl anladığını ve liderlik erdemlerinden nasıl bahsettiğini anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, Türk kültüründe öncelikli yönetici erdemlerini ve erdemli liderlik özelliklerini tespit etmek; Türk kültürüne özgü erdemli liderlik ölçeği geliştirilmesi için erdemli lider davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl tanımlandığını ortaya koyarak erdemli liderlik ölçeği madde havuzunu oluşturmaktır. Ayrıca oluşturulan madde havuzunun geçerliliğinin incelenmesinin ardından taslak erdemli liderlik ölçeğine son halini vermektir.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma 1’de nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama araştırma desenlerinden kesitsel tarama araştırması deseni kullanılmıştır. Yapılan kesitsel tarama araştırmasıyla, ilgili örneklemden veriler bir kez toplanmıştır. Araştırma kesitsel olmasına rağmen, seçilen araştırma örneklemiyle uyumlu bir şekilde, verilerin toplanmasında çoklu grup (farklı sektörler, yaş aralıkları, cinsiyet, meslekler gibi) özelliğine dikkat edilmiştir (Christensen vd., 2020: 373). Betimleyici bir araştırma deseni olan tarama araştırmasına başlanırken önerildiği şekilde araştırma problemi ve araştırmanın amacı net bir şekilde tanımlanmış ve amaca uygun olarak araştırma evreni belirlenmiştir (Metin, 2014). Araştırmada tarama deseni kullanılmasının sebebi, seçilen örneklemden elde edilen veriler yoluyla nesnelerin, kişilerin veya olayların özelliklerine dair evren genelindeki eğilim, tutum, deneyim veya fikirlerin nicel ya da nümerik olarak betimlenmesine olanak tanınmasıdır (Creswell, 2016). Ayrıca tarama deseninin, olayların meydana gelme sebeplerinden ziyade örnekleme yer alan bireyler açısından nasıl bir dağılım gösterdiğinin tespit edilmesini sağlaması sebebiyle (Fraenkel ve Wallen, 2006) bu araştırmada öncelikli erdemli liderlik özelliklerinin tespit edilmesine olanak tanımıştır.

3.2.2.1. Araştırma Örneklemi

Araştırmanın örneklemi; Adana, Ankara, Antalya, Bursa, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Konya, Mersin ve Gaziantep illerinde sanayi ve hizmetler sektörlerinde faaliyet gösteren orta-büyük ölçekli özel işletmelerde çalışan beyaz yakalılarından oluşmaktadır. Adana, Ankara, Antalya, Bursa, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Konya, Mersin ve Gaziantep GSYİH'ye en yüksek katkı yapan ilk 10 ildir ve 10 ilin GSYİH’de payı yaklaşık %65’tir (TÜİK, 2021). Bu sebeple araştırmanın genellenebilmesi için bu illerde yürütülmesine karar verilmiştir. Ayrıca Türkiye ve söz konusu 10 ilin iktisadi faaliyet kollarına göre gayrisafi yurtiçi hasılları incelendiğinde en yüksek payı alan faaliyet kollarının hizmetler ve sanayi sektörleri olduğu görülmektedir (TÜİK, 2021). Dolayısıyla araştırmanın bu iki sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yürütülmesi tercih edilmiştir.

Örneklem seçiminde, çalışmanın niteliğine bağlı olarak seçkisiz olmayan (olasılığa dayalı olmayan) örneklem yöntemlerinden biri olan amaçlı örneklem yöntemi kapsamında yer alan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri durum, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında kolaylık

sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda maksimum çeşitlilik örnekleme, farklı değişkenler kriter alınarak örneklemin seçilmesine ve bu kriterler bakımından heterojenlik gösteren örnekleme görülen durumların benzer veya ayrılan yönlerini tespit etmeye olanak tanınması sebebiyle tercih edilmiştir (Yıldırım, 2021: 74-78). Örneklemden elde edilen bulguların hedef kitleye genellenebilirliği bakımından araştırmanın amacına uygun bir örneklem yöntemi seçilmiş böylece araştırmanın dış geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır (McDermott, 2011: 34).

Araştırmaya 10 ilden toplam 240 çalışan katılmıştır. Araştırma sorularına verilen cevapların tekrar ettiği ve sonuçların farklılaşmadığı tespit edildiğinde; ayrıca Araştırma 1'in amaçlarından biri olan erdemli liderlik ölçeği madde havuzunun oluşturulabilmesi için katılımcılardan istenilen davranış örneklerinin de madde havuzu oluşturulması için yeterli veri sağladığına (yönetici davranışı örneklerinin benzeştiğine) karar verildiğinde araştırma sonlandırılmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		N	%			N	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	111	53,8	<i>Yaş</i>	22-31 Yaş	122	50,8
	Erkek	129	46,3		32-55 Yaş	118	49,2
<i>Çalışılan İl</i>	İstanbul	57	23,8	<i>Yönetici Cinsiyeti</i>	Kadın	60	25,0
	İzmir	29	12,1		Erkek	180	75,0
	Antalya	24	10	<i>Çalışılan Sektör</i>	Sanayi	121	50,4
	Ankara	23	9,6		Hizmet	119	49,6
	Adana	20	8,3	<i>Çalışma Süresi (Mevcut İşletmede)</i>	1-11 Yıl	142	59,2
	Kocaeli	19	7,9		12-28 Yıl	98	40,8
	Bursa	18	7,5				
	Gaziantep	18	7,5				
	Konya	16	6,7				
	Mersin	16	6,7				

N= 240

Katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %23,8'i İstanbul, %12,1'i İzmir, %10'u Antalya, %9,6'sı Ankara, %8,3'ü Adana, %7,9'u Kocaeli, %7,5'i Bursa, %7,5'i Gaziantep, %6,7'si Konya ve %6,7'si Mersin illerinde çalışmaktadır. Çalışan sektör dağılımları amaçlandığı şekilde benzerlik göstermektedir (%50,4 sanayi, %49,6 hizmetler). Yaş dağılımları incelendiğinde %50,8'i 22 – 31 yaş aralığında, %49,2'si 32 – 55 yaş aralığında yer almaktadır. Mevcut işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, %59,2'si 1-11 yıl kıdeme sahipken, %40,8'i 12-28 yıl kıdeme sahiptir. Katılımcıların %46,3'ü kadın, 53,8'i erkektir. %75'inin yöneticisi erkek, %25'inin yöneticisi kadındır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2019) yayınladığı rapora

göre Türkiye’de 2019 yılında imalat sanayi ve hizmetler sektörlerinde %82,5 olan erkek yönetici oranına karşın %17,5 kadın yönetici bulunmaktadır. Dolayısıyla yönetici cinsiyetlerindeki dağılımın farklılığı olağan görülmektedir.

3.2.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Verilerin toplanmasında çevrim içi anket tekniği kullanılmıştır. Coğrafi konumu fark etmeksizin daha geniş örneklemelere, hızlı bir şekilde ulaşmaya olanak tanınması sebebiyle (Christensen vd., 2020: 377) internet ortamında (web tabanlı) oluşturulan bir araştırma formu aracılığıyla verilerin toplanması tercih edilmiştir. Araştırma formunun en başında katılımcılara araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı, araştırmanın amacı, anketi doldururken karşılaşılabilecek işlemler, başladıktan sonra herhangi bir sebeple araştırmayı bırakabilecekleri, araştırmaya katılımlarının katkısı, verilerin gizliliği ve olası bir sorun ya da soru durumunda araştırmacılara ulaşabilecekleri iletişim bilgilerinin yer aldığı gönüllü onam formu sunulmuştur (Erkuş, 2013: 227).

Araştırma formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise yöneticiden beklenen öncelikli liderlik erdemlerini ve ölçek geliştirme sürecinin madde havuzu oluşturulması sürecinde kullanılacak erdemli liderlik özelliklerini/davranışlarını belirlemeye yönelik bir erdem listesi sunulmuştur (Tablo 6). Katılımcılardan öncelikle *listede yer alan tüm yönetici erdemlerini gözden geçirmeleri istenmiş, ardından yöneticilerinde bulunan/ bulunmasını istedikleri ve onu erdemli bir lider yapan en önemli 10 yönetici erdemi seçmeleri ve önem sırasına göre 1’den 10’a kadar sıralamaları istenmiştir (1 en önemli...)*. Listede olmayan ve bir yöneticiyi erdemli bir lider yapan farklı özellik ve davranışın (davranışların) olduğunu düşünüyorlarsa bunları yazabilecekleri belirtilmiştir. Ayrıca katılımcılara, 10 erdemi seçmeden önce erdemli bir liderin kim olduğu tanımlanmıştır.

Erdemli liderlerin sahip olduğu düşünülen 70 temel erdem ve alt erdemin yer aldığı listenin oluşturulmasında doğu ve batı filozoflarının erdem tasniflerinden, Peterson ve Seligman’ın (2004) karakterin güçlü yönlerinin ve erdemlerinin aksiyonda değerler sınıflandırmasından, erdemli liderlik konusunda yapılan çalışmalardan, liderlik karakteri ve erdemli liderlik sınıflandırmalarından, Racelis’in (2013) yönetici erdemleri

boyutlandırmasından³, iyi, mükemmel liderlik modellerinde yer alan erdemlerden ve Hackett ve Wang’a (2012) göre liderlik yaklaşımlarında yer alan erdem listesinden yararlanılarak oluşturulmuştur. 70 erdem ve alt erdemin yer aldığı liste Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Erdemli Liderlerin Sahip Olduğu Düşünülen Erdem ve Alt Erdemler

Açık fikirli olma	Dürüstlük/ Hakkaniyet	Merhamet	Samimiyet
Adaletli olma	Empati sahibi olma	Metanet/ Dayanıklılık	Saygılı olma
Affedici olma	Farklı bakış açısı	Minnettarlık	Sempatiklik
Alanında yetkinlik (ustalık)	Güvenilirlik	Mizah/ Espri anlayışı	Sevgi/ Arkadaşlık
Alçak gönüllülük	Heyecan duyma	Muhakeme yeteneği	Soğukkanlılık
Analitik düşünce becerisi	Hoşgörü	Objektif olma	Sonuç odaklılık
Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	İleri görüşlülük	Otantiklik	Sorumluluk sahibi olma
Azim/ Sebatkarlık	İlham verme	Ödüllendirme	Sosyal Zekâ
Bilgelik	İnisiyatif alma	Öğrenme sevgisi	Şefkat
Cesaret/ Mertlik/ Yigütlük	İnsaniyet	Öğretme isteği	Takdir etme
Cesaretlendirme	İşbirlikçi olma	Ölçölülük	Takım çalışması
Cömertlik	İyi yüreklilik/ İncelik	Öz-düzenleme	Tutkulu olma
Çalışkanlık	İyimserlik	Özveri	Umut
Deneyime açık olma	Kararlılık	Sabırlı olma	Üretkenlik
Destekleyici olma	Liderlik etme isteği	Sadakat	Vizyon sahibi olma
Dinleme	Maneviyat	Sadelik	Yaratıcı düşünce/ Yaratıcılık
Diğerkamlık	Merak	Sağduyu	Yaşam coşkusu
Yenilikçilik	Zorluklarla baş edebilme yeteneği		

Not: Erdem listesi A-Z sıralı şekilde sunulmuştur.

Erdemli liderlik özellikleri tespit edilirken cümle yaklaşımı yerine katılımcılara bir sıfat-özellik-davranış listesi (Peabody ve Goldberg, 1989: 552) sunulması tercih edilmiş ve yöneticiyi erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan özelliklerin, oluşturulan erdemler listesinden seçilmesi istenmiştir. Erdemler listesinin tercih edilmesinin sebebi, çalışanlara erdemli liderlik özellikleri sorulduğunda adalet, dürüstlük gibi temel erdemlerin sıklıkla akla geleceği ancak detaylı bir erdem listesinin oluşturulamayacağına duyulan endişedir. Briggs’in (1992: 259) belirttiği gibi iş etiğindeki erdemler listesi, cümleler kullanmak yerine bir özellik yaklaşımına sahip olma eğilimindedir. Bu sebeple cümle yaklaşımı elde edilecek bilgilerin özgünlüğüne izin

³ Racelis’in Yönetici Erdemleri Boyutlandırması: *Özen ve ilgi*: Sempatik, samimi, saygılı, güvenilir, sosyal sorumluluk sahibi, cömert, destekleyici, ilgili, güveliğe önem veren, dostça ilişkiler kuran, esprili, açık fikirli, dürüst, heyecanlı. *Yetkinlik*: Yenilikçi, öncülük eden, olgun, usta, zeki, itimat edilen, kendinden emin. *Hırs*: Hırslı, agresif, kontrol. *Üstün olma*: Üstün, onurlu, açık sözlü.

verse de ayrıntılı bir dizi ögenin oluşturulmasını engelleyebilmektedir. Dolayısıyla, özellik oluşturma sürecinde, yerleşik bir erdemler listesiyle başlamanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca detaylı bir erdemler ve alt erdemler listesinin oluşturulması, ölçülmek istenen yapının operasyonel olarak tanımlanmasına (Christensen vd., 2020: 156) olanak sağlamaktadır.

Araştırma formunun üçüncü bölümünde, erdemli liderlik ölçeğinin madde havuzunun oluşturulmasında kullanılmak üzere katılımcılara, ikinci bölümde seçmiş ve önem derecesine göre sıralamış oldukları 10 erdemli liderlik özelliğinin her birini *“yöneticilerinin sergiledikleri bir davranış üzerinden birkaç cümle ile açıklamaları veya yöneticileriyle yaşadıkları bir örnek olayla anlatmaları”* istenmiştir. Buradaki temel amaç, seçilen her bir erdemli liderlik özelliğinin yöneticilerin davranışlarında nasıl tezahür ettiğini belirleyerek olası erdemli liderlik ölçeği maddelerinin somuta indirgenebilmesini sağlamak ve erdemli liderlik ölçeği madde havuzunu oluşturmaktır.

3.2.2.3. Veri Analiz Yöntemi

Eksik ya da hatalı veri olmaması sebebiyle yapılan analizlerde 240 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS (v.24) paket programından faydalanılmıştır. Katılımcıların demografik ve mesleki bilgilerini tespit etmeye yönelik betimsel analizler yapılmıştır. Bir yöneticiyi erdemli lider yapan özelliklerin ve davranışların hangilerinin öncelikli olduğu; özelliklerin ve davranışların tercih edilme sıklıkları frekans ve yüzde analizleri ile ortaya konulmuştur.

3.2.3. Bulgular

Araştırma 1 kapsamında elde edilen bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikli liderlik erdemleri-erdemli liderlik özelliklerinin tespiti ve erdemli liderlik ölçeğinin oluşturulması (taslak formu) olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir.

3.2.3.1. Öncelikli Liderlik Erdemleri-Erdemli Liderlik Özellikleri

Yapılan frekans ve yüzde analizinde, öncelikle 70 erdem içerisinden çalışanlar tarafından ilk 10 sırada seçilen ve yöneticiyi erdemli bir lider yapan özelliklerin tercih edilme sıklıkları belirlenmiştir. Ardından her bir erdemin ifade edilme sıklıklarına göre toplam frekansı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Yöneticiden Beklenen Öncelikli Liderlik Erdemleri

Erdemli Liderlik Özellikleri	F¹	%	Erdemli Liderlik Özellikleri	F¹	%
Adaletli olma	172	7,4	Ödüllendirme	31	1,3
Açık fikirli olma	99	4,2	Deneyime açık olma	28	1,2
Dürüstlük/ Hakkaniyet	80	3,4	Mizah/ Espri anlayışı	27	1,2
Destekleyici olma	77	3,3	Sabırlı olma	25	1,1
Alanında yetkinlik (ustalık)	75	3,2	Üretkenlik	24	1,0
Empati sahibi olma	75	3,2	Affedici olma	23	1,0
Saygılı olma	73	3,1	İşbirlikçi olma	23	1,0
Güvenilir olma	72	3,1	Cesaret/ Mertlik/ Yiğitlik	20	0,9
Vizyon sahibi olma	72	3,1	Merhamet	19	0,8
Takdir etme	67	2,9	Sosyal Zekâ	18	0,8
Cesaretlendirme	64	2,7	Azim/ Sebatkarlık	14	0,6
Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	63	2,7	Cömertlik	14	0,6
Çalışkanlık	59	2,5	Muhakeme yeteneği	13	0,6
Dinleme	57	2,4	Sağduyu	11	0,5
İleri görüşlülük	57	2,4	Sevgi/ Arkadaşlık	11	0,5
Analitik düşünce becerisi	52	2,2	İyimserlik	10	0,4
Objektif olma	48	2,1	Maneviyat	10	0,4
Samimiyet	47	2,0	Soğukkanlılık	10	0,4
Mütevazı olma/ Alçak gönüllülük	46	2,0	Heyecan duyma	9	0,4
Sorumluluk sahibi olma	45	1,9	Tutkulu olma	9	0,4
Hoşgörü	39	1,7	Minnettarlık	7	0,3
İnisiyatif alma	39	1,7	Yaşam coşkusu	7	0,3
Öğretme isteği	39	1,7	Öğrenme sevgisi	6	0,3
Takım çalışması	38	1,6	Ölçülülük	6	0,3
Yaratıcı düşünce/ Yaratıcılık	37	1,6	Özveri	6	0,3
Yenilikçilik	37	1,6	Sadakat	6	0,3
İlham verme	36	1,5	Şefkat	6	0,3
İnsaniyet	35	1,5	Merak	5	0,2
İyi yüreklilik/ İncelik	33	1,4	Sempatiklik	4	0,2
Kararlılık	33	1,4	Umut	4	0,2
Liderlik etme isteği	32	1,4	Diğerkâmlık	3	0,1
Sonuç odaklılık	32	1,4	Metanet/ Dayanıklılık	3	0,1
Zorluklarla baş edebilme yeteneği	32	1,4	Öz-düzenleme	2	0,1
Bilgelik	31	1,3	Otantiklik	1	0,0
Farklı bakış açısı	31	1,3	Sadelik	1	0,0
			Toplam	2340	100,0

¹ Katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilen (en önemli görülen) erdemli lider özelliklerinin frekansı
N=240

Adaletli olma (F=172; %7,4) ve açık fikirli olma (F=99; %4,2) erdemleri en önemli görülen 10 erdem özellikleri içerisinde çalışanların en fazla üzerinde yoğunlaştıkları erdemli liderlik özellikleri olmuştur. Bulgular en önemli 10 erdemli liderlik özellikleri bağlamında değerlendirildiğinde öne çıkan diğer erdemler ise dürüstlük/hakkaniyet (F=80; %3,4), destekleyici olma (F=77; %3,3), alanında yetkinlik/ustalık (F=75; %3,2), empati sahibi olma (F=75; %3,2), saygılı olma (F=73; %3,1), güvenilir olma (F=72; %3,1) ve vizyon sahibi olma (F=72; %3,1). Çalışanlar

tarafından en az tercih edilen erdemli liderlik özellikleri ise diğerkâmlık, metanet/ dayanıklılık, öz-düzenleme, otantiklik ve sadeliktir ($F \leq 3$; $\leq \%0,1$).

Tablo 8: Sektörlere Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri

İmalat Sanayi Sektörü	F	%	Hizmet Sektörü	F	%
Adaletli olma	83	7,0	Adaletli olma	89	7,7
Açık fikirli olma	45	3,8	Açık fikirli olma	54	4,7
Dürüstlük/ Hakkaniyet	43	3,6	Alanında yetkinlik (ustalık)	41	3,5
Güvenilir olma	42	3,5	Destekleyici olma	41	3,5
Vizyon sahibi olma	42	3,5	Empati sahibi olma	38	3,3
Takdir etme	39	3,3	Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	37	3,2
Empati sahibi olma	37	3,1	Dürüstlük/ Hakkaniyet	37	3,2
İleri görüşlülük	37	3,1	Saygılı olma	36	3,1
Saygılı olma	37	3,1	Çalışkanlık	32	2,8
Cesaretlendirme	36	3,0	Dinleme	32	2,8

$N_{Toplam}=240$, $N_{İmalatSanayi}=121$; $N_{Hizmet}=119$

Not: Frekans (F), ilgili sektörde ilgili erdem katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilme sıklığını göstermektedir. Yüzde dağılımları (%), ilgili sektörde katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilen erdem özelliklerinin toplam frekansına göre hesaplanmıştır ($F_{İmalatSanayi}=1185$; $F_{Hizmet}=1155$)

Tablo 8 incelendiğinde; 70 erdem içerisinde hem imalat sanayi sektöründe hem de hizmet sektöründe en önemli görülen ilk iki erdemli liderlik özelliği adaletli olma (%7; %7,7) ve açık fikirli olma (%3,8; %4,7). Hem imalat sanayi hem de hizmet sektöründe ilk 10 sırada ifade edilen diğer erdemli liderlik özellikleri ise dürüstlük/hakkaniyet, empati sahibi olma ve saygılı olma. İmalat sanayi sektöründe hizmet sektöründen farklı olarak güvenilir olma (%3,5), vizyon sahibi olma (%3,5), takdir etme (%3,3), ileri görüşlülük (%3,1) ve cesaretlendirme (%3); hizmet sektöründe imalat sanayi sektöründen farklı olarak alanında yetkinlik/ustalık (%3,5), destekleyici olma (%3,5), astların ihtiyaçlarına duyarlılık (%3,2), çalışkanlık (%2,8) ve dinleme (%2,8) ilk 10 sırada tercih edilen diğer erdemli liderlik özellikleri olmuştur.

Tablo 9: Cinsiyete Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri

Kadın	F	%	Erkek	F	%
Adaletli olma	82	7,6	Adaletli olma	90	7,1
Destekleyici olma	46	4,2	Açık fikirli olma	58	4,6
Açık fikirli olma	41	3,8	Dürüstlük/ Hakkaniyet	48	3,8
Empati sahibi olma	41	3,8	Vizyon sahibi olma	45	3,5
Saygılı olma	37	3,4	Güvenilir Olma	43	3,4
Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	36	3,3	Alanında yetkinlik (ustalık)	40	3,2
Affedici olma	35	3,2	Cesaretlendirme	39	3,1
Dürüstlük/ Hakkaniyet	32	2,9	Takdir etme	39	3,1
Sorumluluk sahibi olma	30	2,8	Saygılı olma	36	2,8
Dinleme	29	2,7	Empati sahibi olma	34	2,7

$N_{Toplam}=240$, $N_{Kadın}=111$; $N_{Erkek}=129$

Not: Frekans (F), ilgili erdem (katılımcıların cinsiyetine göre) katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilme sıklığını göstermektedir. Yüzde dağılımları (%), cinsiyete göre katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilen erdem özelliklerinin toplam frekansına göre hesaplanmıştır (F_{Kadın}=1086; F_{Erkek}=1268)

Tablo 9 incelendiğinde hem kadın hem de erkek çalışanlar için en önemli görülen erdemli liderlik özelliği adaletli olmadır (%7,6; %7,1). Kadınlar için en önemli ikinci erdemli lider özelliği destekleyici olma (%4,2) erdemiyken, erkekler için açık fikirli olmadır (%4,6) ve açık fikirli olma kadınlar tarafından üçüncü sırada tercih edilmiştir (%3,8). Kadın çalışanlar için bir yöneticinin empati sahibi olması (%3,8) en önemli dördüncü özellikken erkek çalışanlar için bu özellik onuncu sırada yer almaktadır. Erkek çalışanlardan farklı olarak kadın çalışanlar için önemli olan diğer erdemli liderlik özellikleri astların ihtiyaçlarına duyarlılık (%3,3), affedici olma (%3,2), sorumluluk sahibi olma (%2,8) ve dinlemeyken (%2,7); erkekler kadınlardan farklı olarak bir yöneticinin vizyon sahibi olmasını (%3,5), güvenilir olmasını (%3,4), alanında yetkin olmasını (%3,2), çalışanını cesaretlendirmesini (%3,1) ve takdir etmesini (%3,1) daha önemli görmektedir.

Tablo 10: Yönetici Cinsiyetine Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri

Kadın Yönetici¹	F	%	Erkek Yönetici²	F	%
Adaletli olma	46	7,9	Adaletli olma	126	7,2
Açık fikirli olma	26	4,5	Açık fikirli olma	73	4,1
Empati sahibi olma	26	4,5	Vizyon sahibi olma	63	3,6
Destekleyici olma	24	4,1	Dürüstlük/ Hakkaniyet	60	3,4
Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	22	3,8	Güvenilirlik	59	3,4
Dinleme	22	3,8	Alanında yetkinlik (ustalık)	57	3,2
Dürüstlük/ Hakkaniyet	20	3,4	Saygılı olma	56	3,2
Alanında yetkinlik (ustalık)	18	3,1	Destekleyici olma	53	3,0
Cesaretlendirme	17	2,9	Takdir etme	51	2,9
Objektif olma	17	2,9	Empati sahibi olma	49	2,8

¹Yöneticisi kadın olan kişi sayısı=60; ²Yöneticisi Erkek Olan Kişi Sayısı=180

Not₁: Frekans (F), ilgili erdem (yöneticinin cinsiyetine göre) katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilme sıklığını göstermektedir. Yüzde dağılımları (%), cinsiyete göre katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilen erdem özelliklerinin toplam frekansına göre hesaplanmıştır (F_{KadınYönetici}=580; F_{ErkekYönetici}=1760)

Not₂: 129 erkek katılımcının 114'ünün yöneticisi erkek, 15'inin yöneticisi kadındır. 111 kadın katılımcının 66'sının yöneticisi erkek 45'inin yöneticisi kadındır.

Tablo 10'da kadın ve erkek yöneticilerden beklenen öncelikli erdemli liderlik özellikleri ayrı ayrı incelenmiştir. Hem kadın hem de erkek yöneticilerden beklenen en önemli iki erdemli liderlik özelliği adaletli olma (%7,9; %7,2) ve açık fikirli olmadır (%4,5; %4,1). Kadın yöneticilerden beklenen en önemli üçüncü erdemli liderlik özelliği empati sahibi olmayken (%4,5), erkek yöneticiler için bu özellik onuncu sırada ifade edilmiştir. Erkek yöneticilerden beklenen en önemli üçüncü erdemli liderlik özelliği ise

vizyon sahibi olmadır (%3,6) ve bu özellik kadın yöneticiler için ilk on sırada ifade edilmemiştir.

Tablo 11: Yaşa Göre Çalışanlar Tarafından Ön Önemli Görülen (İlk 10) Liderlik Erdemleri

22-31 Yaş Çalışanlar	F	%	32-55 Yaş Çalışanlar	F	%
Adaletli olma	82	6,9	Adaletli olma	90	7,8
Açık fikirli olma	50	4,2	Açık fikirli olma	49	4,2
Destekleyici olma	43	3,6	Dürüstlük/ Hakkaniyet	46	4,0
Saygılı olma	40	3,4	Alanında yetkinlik (ustalık)	43	3,7
Empati sahibi olma	38	3,2	Güvenilirlik	40	3,5
Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	35	3,0	Vizyon sahibi olma	39	3,4
Dürüstlük/ Hakkaniyet	34	2,9	Empati sahibi olma	37	3,2
Vizyon sahibi olma	33	2,8	Takdir etme	36	3,1
Alanında yetkinlik (ustalık)	32	2,7	Destekleyici olma	34	2,9
Güvenilirlik	32	2,7	İleri görüşlülük	34	2,9

$N_{Toplam}=240$, $N_{22-31YaşAralığı}=121$; $N_{32-55YaşAralığı}=119$

Not: Frekans (F), ilgili erdemin (katılımcıların yaşına göre) katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilme sıklığını göstermektedir. Yüzde dağılımları (%), ilgili sektörde katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilen erdem özelliklerinin toplam frekansına göre hesaplanmıştır ($F_{22-31YaşAralığı}=1184$; $F_{32-55YaşAralığı}=1156$)

Tablo 11’de farklı yaş aralıklarında yer alan çalışanların yöneticilerinden bekledikleri öncelikli erdemli liderlik özellikleri yer almaktadır. Adaletli olma (%6,9; %7,8) ve açık fikirli olma (%4,2; %4,2) yine ön plana çıkan iki erdemli liderlik özelliği olmuştur. 22-31 yaş aralığında yer alan katılımcılar için bir yöneticiyi erdemli lider yapan üçüncü özellik destekleyici olmadır (%3,6) ve bu özellik 32-55 yaş aralığında yer alan katılımcılar için dokuzuncu sırada yer almaktadır. Dürüstlük/hakkaniyet 32-55 yaş aralığında yer alan katılımcılar için üçüncü önemli erdemli liderlik özelliği iken, 22-31 yaş aralığında yer alan katılımcılar için bu özellik yedinci sırada yer almaktadır.

3.2.3.2. Erdemli Liderlik Ölçeği (Taslak Forumu) Geliştirme Süreci

Bu aşamada tümdengelim yöntemi kullanılarak alan yazınından belirlenen öncelikli erdemli liderlik özelliklerine dair tümevarım yöntemiyle erdemli liderlik ölçeğinin aday madde havuzu oluşturulmuştur (Hinkin, 1995). Ayrıca yapının özelliklerinin farklı alt gruplara (sektör, cinsiyet, yaş) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir; madde yazımı gerçekleştirilen erdemler listesinde farklı alt gruplarda benzerliklere dikkat edilmiştir. Aday madde havuzunun kapsam geçerliliği için uzman görüşüne başvurulmuş, deneme ölçme aracı hazırlanmış, deneme uygulaması ile yüzeysel geçerlilik sağlanmıştır.

3.2.3.2.1. Madde Havuzunun Oluşturulması

Maddelerin oluşturulması amacıyla tümevarım yaklaşımında katılımcılara, ilgili konuda tutumlarının kapsamını belirleyebilmek için tutum hakkında duygu, düşünce ve davranışlarının bilgisini toplamaya yönelik açık uçlu sorular yöneltilmektedir (Tavşancıl, 2014: 141). Bu çalışmada öncelikli olarak seçilen erdemli liderlik özelliklerini temsil eden maddelerin yazımında kullanılacak katılımcı görüşlerini tespit etmek amacıyla çalışanlara anket formu aracılığıyla *“Lütfen seçmiş olduğunuz 10 erdemli liderlik özelliğini (yönetici erdemini), yöneticinizin sergilediği bir davranış üzerinden birkaç cümle ile açıklayabilir misiniz veya yöneticinizle yaşadığınız bir olayla örneklendirebilir misiniz?”* şeklinde bir açık uçlu soru yöneltilmiştir. Burada yöneticinin ölçülebilir davranışlarının ilgili erdem yapısına ait bir gösterge oluşturması sağlanmaya çalışılmıştır.

Madde yazımı için frekansı en yüksek olan 36 erdem seçilmiştir. Bu erdemlerin, katılımcıların çalıştıkları sektör, cinsiyet, yönetici cinsiyeti ve yaş dağılımlarında yetmiş erdem içerisinde ifade edilme sıklıklarına göre belirlenen önem sırası %88,8 - %94,4 oranlarında benzerlik göstermektedir. Ancak dinleme erdeminin frekansı 57 olmasına rağmen açık fikirli olma ve empati sahibi olma erdemiyle benzer örnekler verildiği için 3 alan uzmanına danışılmış ve dinleme erdemi madde yazımında açık fikirlilik erdemiyle birlikte ele alınmıştır. Yine bilgelik (F=31) temel erdeminin alanında yetkinlik, ileri görüşlülük, analitik düşünce becerisi, yaratıcılık, açık fikirlilik, çalışkanlık, farklı bakış açısı, vizyon sahibi olma (Wang, 2011; Peterson ve Seligman, 2004; Thun ve Kelloway, 2011) alt erdemlerini içerisinde barındırması sebebiyle üç alan uzmanından görüş alınarak madde yazımı yapılan erdem listesinden çıkartılmıştır. Son durumda Tablo 12’de yer alan 34 erdemli lider özelliği temel alınarak madde yazımı gerçekleştirilmiştir. 34 erdemli lider özelliğini temsil eden aday maddelerin yazılması aşamasında, araştırma grubunun seçmiş oldukları erdemli lider özelliğine dair yöneticilerinin sergiledikleri bir davranış örneğine veya yöneticileriyle yaşadıkları bir örnek olay anlatımlarına başvurulmuştur. Buradaki amaç, 34 erdemli lider özelliğine dair çalışan deneyimlerine dayanarak somut lider davranışları üzerinden her bir erdemi temsil eden aday maddeleri oluşturabilmektir (örneğin; bir lider nasıl davrandığında adalet erdemine sahip olarak algılanır ya da alanında yetkinlik (ustalık) alt erdemine sahip yöneticinin bu özelliği lider davranışlarında nasıl gözlenir).

Tablo 12: Madde Yazımı Yapılan Erdemli Liderlik Özellikleri

Erdemli Liderlik Özellikleri	F¹	%	Erdemli Liderlik Özellikleri	F¹	%
Adaletli olma	172	7,4	Mütevazı olma/ Alçak gönüllülük	46	2,0
Açık fikirli olma	99	4,2	Sorumluluk sahibi olma	45	1,9
Dürüstlük/ Hakkaniyet	80	3,4	Hoşgörü	39	1,7
Destekleyici olma	77	3,3	İnisiyatif alma	39	1,7
Alanında yetkinlik (ustalık)	75	3,2	Öğretme isteği	39	1,7
Empati sahibi olma	75	3,2	Takım çalışması	38	1,6
Saygılı olma	73	3,1	Yaratıcı düşünce/ Yaratıcılık	37	1,6
Güvenilir olma	72	3,1	Yenilikçilik	37	1,6
Vizyon sahibi olma	72	3,1	İlham verme	36	1,5
Takdir etme	67	2,9	İnsaniyet	35	1,5
Cesaretlendirme	64	2,7	İyi yüreklilik/ İncelik	33	1,4
Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	63	2,7	Kararlılık	33	1,4
Çalışkanlık	59	2,5	Liderlik etme isteği	32	1,4
İleri görüşlülük	57	2,4	Sonuç odaklılık	32	1,4
Analitik düşünce becerisi	52	2,2	Zorluklarla baş edebilme yeteneği	32	1,4
Objektif olma	48	2,1	Farklı bakış açısı	31	1,3
Samimiyet	47	2,0	Ödüllendirme	31	1,3
			Toplam	2340	100,0

¹ Katılımcılar tarafından ilk 10 sırada seçilen (en önemli görülen) erdemli lider özelliklerinin ilgili erdem bağlamında toplam frekansı

N=240; Toplam frekans 70 erdemin seçilme sayısını temsil etmektedir.

Madde yazımı gerçekleştirilirken 34 erdemin seçilmesi Clark ve Watson (1995) tarafından önerilen maksimum ifade çeşitliliğinin sağlanması açısından önemli görülmektedir. Maksimum ifade çeşitliliğinden kastedilen ölçülmesi amaçlanan yapının olabildiğince farklı boyutlarını kapsayan ve yeterince farklı ifadenin yer aldığı (Clark ve Watson, 1995) madde havuzunun oluşturulmasıdır. Ölçek geliştirme çalışmasının diğer aşamalarında madde elemesi olabileceği için bu aşamada madde havuzunun geniş tutulması önerilmektedir. Zira ölçeğin son halinde madde sayısı, başlangıçtaki madde sayısının dörtte birine kadar düşebilmektedir (DeVellis, 2021). Son durumda katılımcılar tarafından erdemli liderlerin özelliği olarak algılanan 34 temel erdem ve alt erdemi temsil eden 67 madde yazılmıştır (Tablo 13).

Söz konusu 34 temel erdem ve alt erdeme dair araştırma grubunun ifade ettikleri ve 67 maddenin yazımında kullanılan erdemli lider davranışlarına dair örneklerle aşağıda yer verilmiştir.

Katılımcıların yöneticilerinde olan/olmasını istedikleri ve onu erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan *adaletli olma* erdemine karşılık yöneticilerinin sergilediği örnek davranışlara dair katılımcı ifadelerinin bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 21: “Örn. İşlem adetlerimizde yüksek farklılık vardı ve benim çalıştığım dönemde gelen toplam işlem adedi ile diğer arkadaşımın çalışma döneminde gelen işlem adetlerinde yüksek farklılık olduğu için daha az işlem yapmış olmamı normal karşıladı, imkana göre sonucu değerlendirdi. bir de 5 yıllık personelden beklentisi ile 1 yıllık personelden beklentisinin dengeli olması deneyim süresini gözetiyor. Sonuç olarak yöneticim iş dağılımında ve performanslarımızı değerlendirirken olabildiğince adaletli davranmaya çalışıyor ve çoğu zaman da elinden geldiğince bunu sağlıyor.” (C: Kadın, Y: 27, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Kgf başvuru kontrol yetkili yardımcısı, İl: Ankara, DS: 2 yıl).

Katılımcı 46: “Kurum imkanlarını (bilgisayar, donanım) adaletli dağıtır. Özlük haklarımız, maaş ve terfi konularında çalışma performansımızla paralel davranışlar gösterir. Liyakat esasına göre görev paylaşımı yapar.” (C: Erkek, Y: 40, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Yazılım uzmanı, İl: Bursa, DS: 14 yıl).

Katılımcı 157: “Yönetici kendisine bağlı çalışan tüm ekip arkadaşlarına eşit mesafede olup liderlik edebilmeli, kişi ve durum ayrımı yapmadan sorunlara ortak bakış açısıyla yaklaşmalıdır. Konum, kişi fark etmeksizin objektif bakabilmeli, yetki ve sorumluluğu paylaşıırken, görevleri, maaşları ve terfileri planlarken adaletli davranmalıdır. Geçmişte bir yöneticinin kendisine bağlı çalışan ve satış konusunda inisiyatif verdiği ekip arkadaşları içinde bir kişiye belirli yetkiler verirken farklı bir kişiye daha fazla yetki verdiğini gözlemledim. Ayrıca, kayırdığı bu çalışana maddi olarak sunulan imkanların da aynı görevde çalışan kişilerden daha fazla olduğunu gördük. Bu ekip arkadaşları içinde fark edilince yöneticinin liderlik özelliği sorgulanır oldu.” (C: Erkek, Y: 40, YC: Erkek, S: İ. Sanayi, P: Ürün müdürü, İl: Antalya, DS: 11 yıl)

Katılımcı 192: “İşverenim tüm personelleri ayırmadan adaletli olacak şekilde davranıyor. Kendi çocuğu da şirkette çalışmasına rağmen bizden ayırmıyor.” (C: Erkek, Y: 34, YC: Kadın, S: İ. Sanayi, P: Tedarik zinciri müdürü, İl: İstanbul, DS: 7 yıl).

Katılımcıların yöneticilerinde olan/olmasını istedikleri ve onu erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan açık fikirli olma ve dinleme alt erdemlerine karşılık yöneticilerinin sergilediği örnek davranışlara dair katılımcı ifadelerinin bazıları şunlardır:

Katılımcı 170: “Yenilikçi olduğunu düşündüğümüz fikirlerimizi kendi kalıplarından sıyrılıp bizim gözümüzden değerlendirmesi çok önemli. Yeni proje

fikirlerine açık ve bunlar üzerinde çalışma konusunda açık fikirli olma. Örneğin, toplantılarımızda kendi fikirleri olsa dahi bizlere de söz verir. Fikirlerimizi dinler, karar verirken bizim görüşlerimize de önem verir. Bu fikirler ile şirketin ürün ve hizmetlerini nasıl daha iyi yapabiliriz diye bizlerle tartışır. Uygulanabilecek olanları geliştirerek kullanılmasını sağlar.” (C: Erkek, Y: 35, YC: Erkek, S: İ. Sanayi, P: Ar-Ge sorumlusu, İl: Mersin, DS: 2 yıl).

Katılımcı 113: “Çalışma ortamında herkesin konuya dair fikrini almalı ki asıl bilginin kimden çıkacağını bilemeyiz. Özellikle iş üzerinde birebir çalışan kişilerin fikirleri alınmalı belki onlardan daha değerli bilgiler fikirler çıkacaktır. Bu yüzden her düşünceyi değerlendirerek hareket edebilen biri olmalı yönetici. Farklı fikir ve görüşleri dinlemeli ve bu fikirler uygunsa uygulamaya geçirmek için istekli olmalı.” (C: Kadın, Y: 34, YC: Erkek, S: İ. Sanayi, P: Dış ticaret uzmanı, İl: Adana, DS: 3 yıl).

Katılımcıların yöneticilerinde olan/olmasını istedikleri ve onu erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan *dürüstlük/hakkaniyet* erdemine karşılık yöneticilerinin sergilediği örnek davranışlara dair katılımcı ifadelerinin bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 129: “Verdiği taahhütleri yerine getirir. Şirketteki gelişmeleri dürüstlikle paylaşır. İmalarda bulunmak yerine açıkça ne istediğini veya neyden rahatsız olduğunu bize anlatır. Ayrıca hakkımız olanı dürüst bir şekilde vermesi çalışan olan bizlerin kendimizi iyi hissetmemizi sağlayan bir özelliktir.” (C: Kadın, Y: 34, YC: Kadın, S: Üretim, P: Pazarlama uzmanı, İl: Gaziantep, DS: 8 yıl).

Katılımcı 221: “Sonucu ne olursa olsun doğruları söyler.” (C: Erkek, Y: 44, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Yönetici, İl: İstanbul, DS: 17 yıl).

Katılımcıların yöneticilerinde olan/olmasını istedikleri ve onu erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan *alanında yetkinlik/ ustalık* özelliğine karşılık yöneticilerinin sergilediği örnek davranışlara dair katılımcı ifadelerinin bazıları şunlardır:

Katılımcı 139: “Yönetici alanında tecrübeli ve yol gösterici olmalıdır. Yaptığı işin hakkını vermelidir. Bu yetkinlik gerek liderlik alanı ve gerekse kendisine bağlı çalışanlar için ihtiyaç ve önem arz eder. Bilgi birikimine sahip olsun ki bizde işlerimizde danışıp daha hızlı çözümlere ulaşabilelim.” (C: Kadın, Y: 39, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Marka ve teşvik uzman yardımcısı, İl: Kocaeli, DS: 11 yıl).

Katılımcı 83: “Bilgiyi ve araştırmayı seviyor. İş için gerekli mesleki yetkinlik ve becerisi var. Çıkmaza girdiğimiz konularda onun tecrübesinden bilgisinden faydalanabiliyorum.” (C: Erkek, Y: 32, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Makine mühendisi, İl: Konya, DS: 5 yıl).

Yöneticinin *empati sahibi olmasına* dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 219: “İş ile alakalı başınıza gelen bir talihsizlikte suçlayıcı olmak yerine, öncelikle sebeplerini dinlemesi, ben bile bu kadarını yapamazdım bu süreci çok iyi yönettin diyerek kendini benim yerime koyması.” (C: Erkek, Y: 34, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Muhasebe müdürü, İl: İzmir, DS: 6 yıl).

Katılımcı 6: “Zorlayıcı şartlar çalışanlar üzerinde psikolojik ve fizyolojik belirli sıkıntılar ortaya çıkarabilecektir. Dolayısıyla, çalışanların yaşadıkları zorlulukları anlamak konusunda empati ve anlayış göstermeleri beklenmektedir. Örneğin, özellikle yoğun mesai günlerinden sonra bazen dinlenmeye ihtiyacımız olduğunu fark ettiğinde molalarımızı uzatabileceğimizi yada erken çıkabileceğimizi söylüyor. Bizi anladığını hissettiriyor” (C: Kadın, Y: 40, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Pazarlama departman sorumlusu, İl: İzmir, DS: 16 yıl).

Yöneticinin *saygılı olma* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 26: “Tüm çalışanlara kademelerine bakmaksızın bireysel saygı gösterir. Herkesin bir birey olduğunun farkında olmasının yanında, fikirlerime ve yaptığım işe saygılı davranır.” (C: Erkek, Y: 36, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Üretim sorumlusu, İl: Ankara, DS: 7 yıl).

Katılımcı 80: “Yaş cinsiyet görüş ayrımı yapmadan saygısını korur özenli kibar olur. Kişisel hayatımızla ilgili gerekli saygıyı gösterir. İzin günlerinde rahatsız etmez, iş vermek için aramaz. O günün bize ait olduğunu bilir.” (C: Kadın, Y: 32, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Finans sorumlusu, İl: İzmir, DS: 5 yıl).

Yöneticinin *güvenilir olma* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerini genel olarak yöneticinin verdiği sözleri yerine getirmesi ile ilgilidir. Örneğin, “İşe başlamadan görüşme esnasında verilen taahhütlerin yerine getirilmesi”

(Katılımcı 70, C: Erkek, Y: 28, YC: Kadın, S: Hizmet, P: Yazılım geliştiricisi, İl: İstanbul, DS: 1 yıl), *“Her ne konuda olursa olsun bir yönetici hiç kimseye yalan söylememelidir, sözlerinin arkasında durmalıdır. Çalışan bunu öğrendiği an o yönetici bütün yaptırımını ve saygınlığını kaybeder.”* (Katılımcı 23, C: Erkek, Y: 31, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Mühendis, İl: Gaziantep, DS: 5 yıl).

Yöneticinin *vizyon sahibi olma* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 224: “İşle ilgili ya da genel hayata dair vizyon sahibi bir yönetici, daha gerçekçi ve somut bakış açıları geliştirerek başarıyı ve gelişimi arttırmaktadır.” (C: Erkek, Y: 33, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Enerji Mühendisi, İl: Mersin, DS: 2 yıl).

Katılımcı 239: “Yöneticinin iş yapma şekli ve entelektüel yaklaşımı iş yaptığı kişileri de arkasına alacaktır. Yönetici kendisine saygı duyulmasını istiyorsa mutlaka vizyoner olmalıdır diye düşünüyorum. Örneğin işleri daha ileriye götürebilmek için gelecek 10 yıllık süreçte faaliyet göstermekte olduğu sektörün yönünün nasıl değişeceği hangi etkenlerin saf dışı kalacağı gibi konularda şimdiden fikir edinmeye çalışması.” (C: Erkek, Y: 35, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Üretim müdürü, İl: Bursa, DS: 12 yıl).

Yöneticinin *takdir etme* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 128: “Sunumları, yapılan işleri takdir ettiğini açık bir şekilde bizimle paylaşır.” (C: Kadın, Y: 36, YC: Kadın, S: Hizmet, P: Müşteri direktörü, İl: İstanbul, DS: 1 yıl).

Katılımcı 194: “Yöneticiler birlikte çalıştığı kişilerin çalışmalarını ve gelişimlerini her zaman farklı dillerle takdir etmeyi bilmelidir. Bu çalışanı motive edip neyi doğru yaptığını anlayıp onu yapmaya devam etmesine teşvik eder.” (C: Erkek, Y: 40, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Global ISG müdürü, İl: Kocaeli, DS: 6 yıl).

Yöneticinin *cesaretlendirme* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 225: “Yapılan hatalar veya yaşanan aksiliklere rağmen daha iyisini yapabileceğime inandırmasıdır. Yapabilirsin der sınırları zorlamama yardımcı olur.” (C:

Erkek, Y: 39, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Yatırım ve proje sorumlusu, İl: Konya, DS: 5 yıl).

Katılımcı 59: “Beni sürekli işe motive ediyor. yeni işler, projeler ve fırsatlar için beni destekliyor.” (C: Kadın, Y: 29, YC: Kadın, S: İ. sanayi, P: Marka ve teşvik uzman yardımcısı, İl: İstanbul, DS: 3 yıl).

Yöneticinin *astların ihtiyaçlarına duyarlılık* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 108: “Örn. Yoğun günlerde işlerde destek istediğimde yoğun olmayan arkadaşlara paylaştırır, sorunlarımı dinler ve çözüm arar.” (C: Kadın, Y: 32, YC: Erkek, S: Hizmet, İl: İstanbul, DS: 8 yıl).

Katılımcı 25: “Kişisel gelişimimizi destekler., hedeflerimize ulaşmak için ihtiyaç duyduğumuz kaynakları bize tahsis etmeye çalışır.” (C: Kadın, Y: 34, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Pazarlama uzmanı, İl: İstanbul, DS: 6 yıl).

Katılımcı 135: “Örneğin izin taleplerimi mümkün olduğunca geri çevirmez, ihtiyacım olduğunu düşünür. Önceki yöneticim ise tam aksine astların ihtiyacını asla önemsemez, hakkımız olan yıllık izni dahi kullandırmazdı.” (C: Kadın, Y: 37, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Müdür yardımcısı, İl: İstanbul, DS: 8 yıl).

Yöneticinin *çalışkanlık* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 5: “Sadece altındaki çalışanlardan iş yapmasını beklemes. O da araştırır, okur. Bizlerle birlikte saatlerce yoğun bir şekilde çalışır. Azimlidir. İş başarıyla sonlandırmak için hem kendisi motive olur hem de bizi motive eder.” (C: Kadın, Y: 31, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Üretim mühendisi, İl: İzmir, DS: 6 yıl).

Katılımcı 200: “Yoğun olan zamanlarda işleri bitirme azmi bana örnek oluyor. Ayrıca mesai saatleri dışında bile daha iyi nasıl olabiliriz neler yapabiliriz diye hep düşünür, yeni uygulamalar bulmaya çalışır.” (C: Erkek, Y: 31, YC: Kadın, S: İ. sanayi, P: İnsan kaynakları uzmanı, İl: Bursa, DS: 6 yıl).

Yöneticinin *ileri görüşlülük* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 61: “Piyasada belirli dönemlerde oluşabilecek sipariş yoğunluğunu görerek hareket ediyor ve makineleşmeyi hep ileriye yönelik düşünerek hızlandırıyor. Sektörde 3,5,10 yıl sonrasını görebilen bir düşünceye sahip.” (C: Erkek, Y: 42, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Üretim ve planlama mühendisi, İl: Adana, DS: 10 yıl).

Katılımcı 65: “Tecrübesinden dolayı çoğu olayın nasıl sonuçlanacağını bilir.” (C: Kadın, Y: 32, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Bilişim uzmanı, İl: İstanbul, DS: 6 yıl).

Yöneticinin *analitik düşünce becerisi* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 239: “Üretimde pratik ve hızlı çözümler bulur.” (C: Erkek, Y: 35, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Üretim müdürü, İl: Bursa, DS: 12 yıl).

Katılımcı 115: “Süreç iyileştirme çalışmaları içinde mevcut durumu analiz etme, yeni surecin olumlu ve olumsuz sonuçlarını değerlendirme ve analiz etme konusunda iyidir. Rakamlarda ve somut veriler üzerinden çalışma yapılmasını bekler ve destekler.” (C: Kadın, Y:30, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Alan yöneticisi, İl: İstanbul, DS: 2).

Yöneticinin *samimiyet* özeliğini yansıtan davranışlarına *“İçtenlikle günaydın der, teşekkür eder. Bazen enerjim düşük olduğunda yanıma gelerek gerçekten nasıl olduğumu ve yapabileceği bir şey olup olmadığını sorar. Bazen öğle yemeklerinde iş dışında da bizimle keyifli sohbetler eder, İş dışında arkadaşça davranır.”* (Katılımcı: 101, C: Kadın, Y:31, YC: Kadın, S: İ. sanayi, P: İnsan kaynakları, İl: Kocaeli, DS: 4) örneği verilebilir.

Katılımcıların yöneticilerinde olan/olmasını istedikleri ve onu erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan mütevazı olma/ tevazu/ alçak gönüllük özelliğine karşılık yöneticilerinin sergilediği örnek davranışlara dair katılımcı ifadelerinin bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Katılımcı 174: “Yaptığı işin büyüklüğü ne olursa olsun aynı tevazuya sahip oluşu, başarılarını herkesin gözüne sokmaya çalışmaması, hatta bazen üzerine hiç konuşmaması. Başarıyı hepimiz elde ettik gibi yansıtmaması.” (C: Erkek, Y:32, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Üretim mühendisi, İl: İzmir, DS: 7).

Yöneticinin *sorumluluk sahibi olma* özeliğini yansıtan davranışlarına *“Kendisinin yönlendirdiği iş ile ilgili şikayet olduğunda o işi bana kendisi verdiğini kendisinin yönlendirmeleriyle benim o işi yaptığımı bir sorun olduğunda kendisiyle iletişime*

geçilmesi gerektiğini vs. söyler. Olayın sorumluluğunu alır” (Katılımcı: 166, C: Kadın, Y:33, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Satış planlama uzmanı, İl: Gaziantep, DS: 6) örneği verilebilir.

Çalışanların yöneticilerini erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan öncelikli yönetici özelliklerinden bir diğeri ise *hoşgörüdür*. Katılımcı 46 (C: Erkek, Y: 40, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Yazılım uzmanı, İl: Bursa, DS: 14 yıl) yöneticinin hoşgörülü davranışlarını *“Yazılım sektöründeki hatalar olmazsa olmazlardandır. Hatalar genelde müşteriler için çözülmesi gereken küçük/büyük problemlere neden olmaktadır. Bu problemler yaşandığında, şikayetler aldığımızda tüm suçu bize yüklemeyiz, hemen bizim beceriksizliğimizden kaynaklandığını düşünmeyiz ve kaos ortamı oluşturmaz. Öncelikle problemi anlamaya çalışır, problemin giderilmesi için yardımcı olur ve müşterilerin beklentisi karşılana kadar süreci takip eder.”* şeklinde örneklendirmiştir.

Yöneticinin *inisiyatif alma* özelliğini yansıtan davranışlarına *“İnisiyatif almanın bir liderin en önemli özelliklerinden biri olduğunu düşünüyorum. Yabancı şirketlerle ortaklık yapmak, zor ve kritik konularda zaman kaybetmeden yukarının görüşlerini beklemeden karar vermek, uygulamak ve yönlendirici olmak, ekibe güvenmek hepsi inisiyatif kısmen”* (Katılımcı: 176, C: Erkek, Y:36, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Ar-ge mühendisi, İl: İzmir, DS: 14) örneği verilebilir.

Çalışanların yöneticilerini erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan öncelikli yönetici özelliklerinden bir diğeri *öğretme isteğidir*. Katılımcı 231 (C: Kadın, Y: 34, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Gıda mühendisi/üretim sorumlusu, İl: Konya, DS: 6 yıl) *“Daha iyiye gitmemiz için bize yol gösterir. Gerekirse işin nasıl yapıldığını göstermek için bizimle çalışır ve ortaya iyi bir iş çıkarmamız için bizi teşvik eder. Bildiklerini ve geçmiş deneyimlerini bizimle daima paylaşır.”* şeklinde örneklendirmiştir.

Yöneticinin *takım çalışması* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir: Katılımcı 18: *“Çalıştığımız sektör gereği büyük projelerde bireysel olarak başarılı olmak neredeyse imkansız olduğundan; mutlaka takım çalışmasının kıymetine, ruhuna inanan bir yönetici olmalıdır. Aynı zamanda kurduğu ekibin parçası ve lideri olup düzeni, iletişimi sağlamalıdır.”* (C: Erkek, Y:33, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Yazılım geliştirici, İl: İstanbul, DS: 5).

Çalışanların yöneticilerini erdemli bir lider olarak algılamalarını sağlayan öncelikli yönetici özelliklerinden bir diğeri *yaratıcı düşünce/ yaratıcılıktır*. Katılımcı 182 (C: Erkek, Y: 42, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Demir-çelik endüstri mühendisi, İl: Adana, DS: 13 yıl) “Önüme çıkabilecek engelleri yaratıcı fikirleriyle aşar. Yapılan işi en üst düzeye çıkarmak için doğruya giden farklı yolları araştırır. Özellikle bir sorun hakkında bulduğu yeni fikirlerle sadece günü değil ayları kurtarabiliyor.” şeklinde örneklendirmiştir.

Yöneticinin *yenilikçi olma* özelliğine dair çalışanlar tarafından ifade edilen davranış örneklerinden/ yönetici özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

Katılımcı 234: “Dijitalleşen dünyaya ayak uydurabilen bir yönetici iş süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirecektir. Gelişen teknolojiye ve dijital mesafeli yöneticini yetersiz kalmaktadır.” (C: Erkek, Y: 34, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Enerji sektörü-uzman, İl: İstanbul, DS: 3 yıl).

Katılımcı 3: “Şirket kurulumdan bu yana denenmemiş yöntemler ile verimliliği arttırmak için gerek teçhizat gerek personel anlamında arayış içinde olması.” (C: Erkek, Y: 38, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Muhasebe müdürü, İl: Kocaeli, DS: 14 yıl).

Yöneticinin çalışanlarına *ilham vermeye* yönelik davranışlarını Katılımcı 105 (C: Erkek, Y: 32, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Proje sorumlusu, İl: Gaziantep, DS: 4 yıl) “Konunun klilitlendiği zamanlarda astlarını farklı bakış açısıyla desteklemesi” şeklinde ve Katılımcı 116 (C: Kadın, Y: 38, YC: Kadın, S: Hizmet, P: İnsan kaynakları uzmanı, İl: Ankara, DS: 1 yıl) “Çözümüne ulaştıramadığımız konuları direk nasıl çözebileceğimizi söylemek yerine yol gösterip heveslendirmesi” şeklinde örneklendirmiştir.

Yöneticinin *insaniyet* erdemini temsil eden davranış örneklerine dair katılımcı görüşlerinden bazı şu şekildedir:

Katılımcı 22: “hastalık, izin ve benzeri konularda vicdanlı davranmak. İşveren olduğu için insani duygulardan uzaklaşmamak.” (C: Kadın, Y: 36, YC: Erkek, S: Hizmet, P: İnsan kaynakları uzmanı, İl: Mersin, DS: 5 yıl).

Katılımcı 6 : “Hata yapmak, başarılı ya da başarısız olmak insanidir. Çalışana kötü davranmanın bir sebebi olmamalıdır. Bir çalışan diğer tüm çalışanlar gibi insanca davranılmayı ve saygı görmeyi hak etmektedir. Dolayısıyla, liderler içlerinde

bulundukları toplumlar ile bütünleşmeli ve ortak kararlar ile tüm insanlığa yardım etmelidir.” (C: Kadın, Y: 40, YC: Erkek, S: İ. sanayi, P: Pazarlama departman sorumlusu, İl: İzmir, DS: 16 yıl).

Yöneticinin *iyi yüreklilik/incelik* özelliğini *Katılımcı 221* (C: Erkek, Y: 44, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Yönetici, İl: İstanbul, DS: 17 yıl) *“Kibar ve incitmeden hitap etmeye ve davranmaya özen gösteren bir insandır.”* şeklinde ve *Katılımcı 52* (C: Kadın, Y: 39, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Müşteri kalite uzmanı, İl: Kocaeli, DS: 8 yıl) *“Selam verir ve selam alır. Özel günlerde yazılan mesajlara cevap verir ve bayramlar veya diğer özel günlerimizi o da kutlar. Kızsa dahi bizi uyarırken davranışlarında bizi kırmamaya özen gösterir. Bizlere nasıl hitap edeceğini bilir. Sorunlarımızı ve motivasyon kaynaklarımızı anlar.”* şeklinde örneklendirmiştir.

Yöneticinin *kararlılık* özelliğini *Katılımcı 209* (C: Erkek, Y: 30, YC: Kadın, S: İ. sanayi, P: Ziraat mühendisi, İl: Konya, DS: 4 yıl) *“Bir işi sonuçlandırmak için kendine inanır ve iş sonuca ulaşana kadar çabalar.”* şeklinde örneklendirmiştir.

Yöneticinin *liderlik etme isteğine* *Katılımcı 126* (C: Erkek, Y: 34, YC: Erkek, S: Hizmet, P: Bilişim ve teknoloji uzmanı, İl: Ankara, DS: 9 yıl) *“Ekibin büyümesi ve bölümün geleceği için çalışır ve umut verir. Gelineen noktadan daha öteye gitme arzusu vardır. Umutsuzluğa kapıldığımızda veya zorlandığımızda yapacağımız işleri bir şekilde kolaylaştır, yolumuzu açar aslında”* örneğini vermiştir.

3.2.3.2.2. Kapsam Geçerliliği – Uzman Görüşü

Çalışmanın bu aşamasında, 67 madden oluşan taslak erdemli liderlik ölçeğinin kapsam geçerliliğinin incelenmesi için uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşüne dayalı kapsam geçerliliğinde; maddelerin belirlenen kavramı ve yapıyı temsil etme gücü, ilgili olguyu ölçebilecek maddelerin ölçekte yer alıp almadığı, maddelerin ölçme kurallarına uygunluğu, dil bilgisi, yazım kuralları ve anlaşılabilirliği açısından uygunluğu (Karagöz ve Bardakçı, 2020: 16; DeVellis, 2021) incelenmektedir.

Bu bağlamda, maddelerin erdemli liderliğin yapısını kapsama yeterliliği için yönetim organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında çalışan 11 öğretim üyesinden, dil bilgisi açısından uygunluğunun değerlendirilmesi için 2 dil uzmanından, maddelerin ve ölçüm için kullanılan derecelendirmenin uygunluğu için 2 ölçme ve değerlendirme uzmanından görüş istenmiştir. Uzmanlardan, hazırlanan uzman değerlendirme formu

aracılığıyla, her bir maddenin temsil ettiği erdem bağlamında uygunluğunu ve erdemli liderlik ölçeğinin amacına uygunluk derecesini belirtmeleri istenmiştir: Uygun -“Madde bu haliyle ölçekte yer alabilir”, Kısmen Uygun - “Madde önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra ölçekte yer alabilir” ve Uygun Değil -“Madde ölçekten çıkartılmalıdır.” Ayrıca uzmandan, maddeleri kısmen uygun bulduysa düzeltilmesi gereken maddeye dair önerilerini yazmaları istenmiştir.

Uzmanlardan gelen görüş doğrultusunda maddelerin ölçekte kalmasına veya çıkartılmasına karar verebilmek için öznel görüşlerden daha güvenilir sonuçlar verdiği ifade edilen kapsam geçerlilik oranından faydalanılmıştır. Kapsam geçerliliğine dair kanıtların güvenilirliği için uyum oranı hesaplamalarında genellikle Lawshe metodu tercih edilmektedir (Lawshe, 1975; Ayre ve Scally, 2014). Her bir maddenin istatistiksel olarak uygunluğunun analiz edilebilmesi için yaygın olarak kullanılan kapsam geçerlilik oranı (Content Validity Ratio, CVR) (Lawshe, 1975; Karagöz ve Bardakçı, 2020: 17) 11 alan uzmanından elde edilen veriler ile hesaplanmıştır:

$$\text{Kapsam Geçerlilik Oranı (CVR)} = [NG / (N/2)] - 1$$

NG: Maddenin hedeflenen yapıyı ölçtüğünü söyleyen uzman sayısı

N: Görüş alınan toplam alan uzmanı sayısı

Formülden elde edilen değerler -1 ile +1 aralığında değişmektedir. Hesaplanan CVR değerinin +1 olması uzmanlar tarafından ilgili maddenin mutlak kabul edildiğinin ve -1 olması durumunda maddenin ölçekte bulunmaması gerektiğinin göstergesidir (Lawshe, 1975). Uzman görüşü sonrası maddenin ölçekte kalabilmesi için uzman kişi sayısına göre CVR oranına ilişkin farklı kritik değerler bulunmasına rağmen (Ayre ve Scally, 2014: 85) maddenin kalması için $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde CVR değerinin 0,78’in altında olmaması önerilmektedir (Polit ve Beck, 2006). Ayre ve Scally (2014: 85) ise görüş alınan uzman kişi sayısına göre kritik CVR değerlerinin dikkate alınmasını ve 11 alan uzmanından görüş alındığında kapsam geçerlilik oranı kritik değerinin 0,636 ve daha üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, uzman görüşü sonrası son hali verilen erdemli liderlik ölçeği taslak formu ve her bir madde için hesaplanan CVR değeri Tablo 13’te sunulmuştur. Her bir maddenin temsil ettiği erdem ve alt erdeme bilgi amacıyla tabloda yer verilmiştir. Deneme uygulamasında, pilot

uygulamada ve son uygulamada erdemli liderlik ölçeğinin sadece maddeleri katılımcılara sunulmakta; temsil ettiği erdemlere dair bilgiler ölçekte yer almamaktadır.

Tablo 13: Erdemli Liderlik Ölçeği Taslak Formu

Erdem/ Alt Erdem	Madde	CVR
Adaletli olma	Maaşları planlarken liyakate önem verir.	1
	Terfileri planlarken liyakate önem verir.	1
	İş yükü dağılımında, dengeli iş bölümü ve görevlendirme yapar.	1
	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.	1
Açık fikirli olma ve dinleme	Süreçleri, iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik farklı fikirleri uygulamaya açıktır.	1
	Çalışanların fikirlerini dinler.	1
Dürüstlük/ Hakkaniyet	Çalışanlara hak ettiği değeri verir.	1
	Sonucu ne olursa olsun, her konuda doğruları söylemeye özen gösterir.	1
	Dürüstlüğü önem verir.	1
Destekleyici olma	Kriz anlarında bağışlamak ya da emir vermek yerine çalışanlarıyla krizin üstesinden gelmeye çalışır.	1
	Yaşanılan problemlerde ve iş ilgili konularda çalışanlarına destek olur.	1
Alanında yetkinlik (ustalık)	Tecrübelerini çalışanlara aktarır ve yol gösterir.	0,82
	Öğrenmekten, öğretmekten ve üretmekten keyif alır.	0,82
	Alanında kendini geliştirmiştir.	1
Empati sahibi olma	(Bir problem anında) Hemen yargılamak yerine çalışanı dinler, anlamaya çalışır.	1
	Çalışanların ihtiyaçlarının farkındadır.	1
Saygılı olma	Çalışanların kişiliğine ve değerlerine saygı gösterir.	1
	Çalışanların özel yaşamına saygı duyar.	1
Güvenilir olma	Verdiği sözleri tutar.	0,82
Vizyon sahibi olma	Kurumun geleceği ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili somut görüşlere sahiptir.	1
Takdir etme	Çalışanların her türlü başarı ve gelişimine değer verir.	1
	Çalışanları över, takdir eder.	1
Cesaretlendirme	Zorluklar karşısında çalışanları cesaretlendirir.	1
	Mevcut uygulamaların yanında yenilikler için de çalışanlarını cesaretlendirir.	1
Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	Çalışanların haklarını gözetir.	0,82
	Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir.	1
Çalışkanlık	Kurumun başarıya ulaşması için fazladan çaba gösterir.	1
	Başlanılan işi bitirmekten ve görevleri tamamlamaktan keyif alır.	1
İleri görüşlülük	Süreç içerisinde risk oluşturabilecek hususları önceden görür/sezer.	1
	Tecrübesi sayesinde çoğu olayın nasıl sonuçlanacağını bilir/tahmin eder.	0,82
Analitik düşünce becerisi	Sorunlara pratik ve hızlı çözümler üretir.	1
	Rakamlar ve somut veriler üzerinden çalışma yapılmasını bekler.	1
Objektif olma	Sorunlara objektif bakış açısıyla yaklaşır.	1
	İlişkilerinde şeffaf, açık ve dürüst bir iletişim tarzını tercih eder.	1
Samimiyet	Çalışanlarına samimi davranır.	1
Mütevazı olma/ Alçak gönüllülük	Hatalarını ve zayıf yönlerini kabul eder.	1
	Kendisini diğerlerinden daha üstün görür. (T)	1
	Gösteriştten hoşlanmaz.	0,82
Sorumluluk sahibi olma	Yönetici olarak hataların sorumluluğunu alır.	1
	Yüksek görev ve sorumluluk bilincine sahiptir.	1

Hoşgörü	Hatanın sorumlusunu cezalandırmak yerine hoşgörülü davranarak birlikte çözüm yollarını arar.	1
İnisiyatif alma	Risk altında olduğunu bilse dahi inisiyatif kullanır.	1
Öğretme isteği	Anlaşılmayan bir iş konusunda çalışanlara yardımcı olur.	1
	Bilgilerini ve tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşır.	1
Takım çalışması	Ekibinin bir parçası olur.	1
	Takım çalışmasına önem verir.	1
	Elimizden geleni yapmamız için çalışanları teşvik eder.	1
Yaratıcı düşünce/ Yaratıcılık	Yeni fikirleri ile yapılan işe olumlu katkılarda bulunur.	1
Yenilikçilik	Yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır.	1
	Çözüm için yeni yollar bulur.	1
İlham verme	Çalışanlarını farklı bakış açısıyla destekler.	1
	Sözleriyle/davranışlarıyla çalışanlarına örnek olur ve onlara ilham verir.	1
İnsaniyet	Merhametli ve yardımseverdir.	1
	Çalışanlara karşı olumsuz ve küçük düşürücü davranışlardan kaçınır.	1
İyi yüreklilik/ İncelik	Çalışanların özel günlerini kutlar.	1
	Çalışanları incitmemeye özen gösterir.	1
Kararlılık	Zor zamanlarda bile umudunu yitirmez ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışır.	1
	Bir işi başarma konusunda ısrarcıdır.	1
Liderlik etme isteği	Çalışanların zorlandığı zamanlarda işin sonuçlandırılması için destek verir.	0,82
Sonuç odaklılık	Net hedefler koyar ve bunlara ulaşılmasını sağlar.	1
	Gereksiz iş adımlarından kaçınır ve çözüme odaklanır.	1
Zorluklarla baş edebilme yeteneği	Yaşanan problemler karşısında pes etmez, sabırlıdır.	1
	En stresli durumlarda bile stresini yönetebilir ve kontrolünü kaybetmez.	1
Farklı bakış açısı	Üretilen fikirlerin gelişmesi için farklı önerilerde bulunur.	1
	Olayları çok yönlü değerlendirebilir.	1
Ödüllendirme	Ekstra çabayı ödüllendirir.	1
	Çalışanların başarılarını ödüllendirir.	1

Toplam madde sayısı=67; Toplam erdem/alt erdem sayısı=34

CVR=Kapsam geçerlilik oranı

Not=CVR 11 alan uzmanın görüşlerine dayanarak hesaplanmıştır.

Ölçek 6'lı Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. 1: Kesinlikle Katılmıyorum...6: Kesinlikle Katılıyorum

Bu çalışmada CVR değerlerinin hesaplanmasının ardından, değerlerin 0,82 ve 1 olması, kritik değeri karşılaması sebebiyle ölçekten madde çıkarımı yapılmamıştır. Ayrıca alan uzmanlarından ve dil uzmanlarından gelen öneriler doğrultusunda bazı maddelerde ifade değişiklikleri yapılmıştır. Son olarak iki ölçme ve değerlendirme uzmanından ölçeğin uygunluğuna dair görüş alınmıştır. Böylece 67 maddeden oluşan taslak erdemli liderlik ölçeği son halini almıştır.

3.2.3.2.3. Deneme Ölçme Aracının Hazırlanması ve Deneme Uygulaması

Uzman görüşü ile maddelere son halinin verilmesinin ve taslak erdemli liderlik ölçeğinin kapsam geçerliliğine dair kanıtlar elde edilmesinin ardından, bu aşamada deneme uygulaması için 67 maddenin yer aldığı anket formu oluşturulmuştur. Deneme

uygulaması pilot uygulama değildir. Deneme uygulamasındaki temel amaç, maddelerin okunabilirliği, cevaplama süresi bakımından test edilmesi, maddelerin anlaşılabilirliği ve katılımcılar tarafından farklı algılanan bir durum varsa tespit edilmesine yönelik yüzeysel geçerliliği incelemektir (Crocker ve Algina, 1986; Yurdabakan ve Çüm, 2017: 116).

Deneme uygulamasına geçilmeden önce ölçek maddelerinin derecelendirme şekli belirlenmiştir. Çalışanların yöneticilerine dair erdemli liderlik algılarını belirlemeyi amaçlayan Erdemli Liderlik Ölçeği seçeneklerinin belirlenmesinde 6'lı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır: "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılmıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Kesinlikle Katılıyorum". Katılımcıların tepkilerine dayanması, belirli bir kavram veya duruma dair katılımcıların tutumlarını, inançlarını ve düşüncelerini katılma derecelerine göre belirlemeye imkân vermesi sebebiyle (Özdamar, 2016; DeVellis, 2021) Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılması tercih edilmiştir. Ölçek derecelendirmelerinde 'fikrim yok' veya 'kararsızım' gibi seçeneklerin yer almasının belirsizlik ifade ettiğine ve katılımcının tutumunu tam olarak yansıtamayacağına dair görüşler bulunmaktadır (Özdamar, 2016: 35). Bununla birlikte katılımcıların yöneticilerini değerlendirmekte çekimser davranarak tarafsızlık/kararsızlık ifade eden seçeneği işaretleyebilecekleri başka bir ifade ile merkeze yönelim eğilimi olabileceği (Garland, 1991: 70) düşünülerek 6'lı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda hazırlanan taslak erdemli liderlik ölçeğinin yer aldığı anket formu aracılığıyla araştırmanın çalışma gurubu olan, imalat sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 54 kişiye deneme uygulaması yapılmıştır. Deneme uygulamasında 30-50 örnekleme ulaşılması yeterli olarak kabul edilmektedir (Şeker ve Gençdoğan, 2014). Uygulama tamamlandıktan sonra 67 madden oluşan ölçeğin uygun olduğu kararı verilmiştir. Bir sonraki araştırma ile ölçeğin pilot uygulaması yapılmıştır.

3.3. Araştırma 2 (Erdemli Liderlik Ölçeği Pilot Çalışması)

Bu bölümde Araştırma 1'den elde edilen bulgular neticesinde madde havuzu oluşturulan, kapsam geçerliliği sağlanan ve ön pilot uygulamanın ardından son hali verilen erdemli liderlik ölçeğinin yapısının ve alt boyutlarının belirlenmesi; yapı geçerliliğinin test edilmesi için pilot araştırma yürütülmüştür.

3.3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma 2'nin amacı, bir önceki araştırma ile son hali verilen erdemli liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi ve faktör yapısının keşfedilmesidir. Ölçek geliştirme çalışması ile yerli literatürde erdemli liderlik konusuna dair yapılacak araştırmalara katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, Türk kültürüne özgü erdemli liderlik modelinin ortaya konulması ve erdemli liderlerin özelliklerinin tanımlanması, insan yönelimli örgütlerin gelişmesinde yöneticilere bir yol haritası olabilir.

3.3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma 2, sağa araştırması bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında araştırmanın örnekleme, araştırmanın verilerinin elde edilmesinde kullanılan yöntem ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir.

3.3.2.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırma verilerinin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden biri olan çevrim içi anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın Türkiye'nin 10 ilinde yürütülebilmesi amacıyla online anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırma formunun birinci bölümünde kişisel bilgi formuna, ikinci bölümde 67 maddeden oluşan erdemli liderlik ölçeğinin taslak formuna yer verilmiştir.

Araştırma 2'nin örneklemini, Araştırma 1 ile benzer şekilde Adana, Ankara, Antalya, Bursa, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Konya, Mersin ve Gaziantep illerinde imalat sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 301 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde seçkisiz (olasılığa dayalı) örnekleme yöntemlerinden biri olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların gönüllülük esasına bağlı kalınarak yürütülen araştırmada, araştırma formu oluşturulan link aracılığıyla online platformlar üzerinden (ör. e-posta) katılımcılara ulaştırılmıştır. Eksik, hatalı veri olmaması sebebiyle analizler 301 kişiden elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen veriler ile keşfedici faktör analizi yapılabilmesi için yeterli örneklem sayısına dair farklı görüşler bulunmakla birlikte Nunnally (1978) 300 – 400 kişiye ulaşılmasının pilot uygulama için yeterli olduğunu belirtmektedir.

Araştırma 2'nin katılımcılarına ait sosyo-demografik bulgular incelendiğinde, katılımcıların %37,5'i kadın (N=113) ve %62,5'i erkektir (N=188). Yaş dağılımları incelendiğinde %34,6'sı 20-29 yaş aralığında ve %34,2'si 30-37 yaş aralığında ve %31,2'si 39-65 yaş aralığında yer almaktadır. 144 kişi (%52,2) imalat sanayi sektöründe ve 157 kişi (%52,2) hizmet sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları illere göre dağılımlar incelendiğinde; %12'si İstanbul (N=36), %11,3'ü Gaziantep (N=34), %11'i Ankara (N=33), %11'i İzmir (N=33), %10,6'sı Antalya (N=32), %10'u Adana (N=30), %10'u Bursa (N=30), %8,6'sı Kocaeli (N=26), %8'i Konya (N=24) ve %7,6'sı Mersin (N=23) illerinde çalışmaktadır.

3.3.2.2. Veri Analiz Yöntemi

Betimsel analizler, geliştirilmesi amaçlanan erdemli liderlik ölçeğinin keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizlerinin tamamı IBM SPSS (v.24) paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.3.3. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Taslak formu oluşturulan, ön deneme uygulaması yapılan ve 67 madden oluşan taslak erdemli liderlik ölçeğinin maddelerini faktörler altında toplamak, bu faktörleri keşfetmek, ölçeğin yapısını ortaya koymak ve yapı geçerliliğine kanıt elde etmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır (Field, 2013; Williams, Onsman ve Brown, 2010).

Keşfedici faktör analizine başlanmadan önce veri setinde kayıp değerler ve uç değerlerin olup olmadığı incelenmiş, kayıp veri ve uç değer olmadığı saptanmıştır. Ardından verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için maddeler bağlamında çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kullanılmıştır (Pallant, 2017: 71). Ölçeğe ait 67 maddenin çarpıklık değerleri $-0,522 - -0,023$ aralığında ve basıklık değerleri $-1,469 - 1,732$ aralığında tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile $+2$ aralığında yer alması sebebiyle verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Verilerin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi ve korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğinin kontrolü için Barlett Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüm tekniği kullanılmıştır.

Tablo 14: KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,975
Barlett Küresellik Testi	χ^2 (ki-kare)	8653,043
	Serbestlik derecesi	210
	p	,000
<i>N=301</i>		

Yapılan analizler sonucunda KMO örneklem yeterliliği değeri 0,975'tir. Daha geçerli bir ölçüm aracının elde edilebilmesi için KMO değerinin 0,80'den büyük olması önerilmektedir ve değerin 0,90'dan büyük olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Hutcheson ve Sofroniou, 1999; Pallant, 2017). Barlett küresellik sonuçlarına bakıldığında ki-kare testi manidardır (χ^2 (210) = 8653,043; $p < ,000$). Barlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen p değerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arası korelasyonun KFA için yeterli ve verilerin çoklu normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir. Dolayısıyla ölçeğin faktörlenebilirliğine dair bulgular, verilerin keşfedici faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Field, 2013).

Faktör analizi için temel bileşenler analizi yapılmış ve boyut sınırlandırmasına gidilmemiş, başka bir ifade ile faktör sayısı serbest bırakılmıştır. Ölçeğin faktörleri belirlenirken araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntem olan yamaç birikinti grafiği (scree plot) ve öz değeri 1 ve üzerinde olan faktörlerin dikkate alınmasını öneren kasier ölçütü birlikte kullanılmıştır. Bu yöntemlere ek olarak faktör sayısı belirlenirken açıklanan varyans yüzdesi de bir ölçüt olarak dikkate alınmıştır. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyans oranının %50 ve üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir (Streiner, 1994; Karagöz, 2019: 953).

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, yüksek faktör yüküne sahip ve birden fazla faktör altında yer alan çapraz yüklü maddeler (binişik madde), faktör yük değeri 0,50'nin altında olan maddeler (Balcı, 1995: 142-143) ve yüklendiği faktörde diğer maddelerle anlamsal bütünlüğü olmayan maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Madde çıkarma işlemine binişik maddelerden başlanmış, maddeler tek tek ölçekten çıkartılmış ve her defasında analiz tekrarlanmıştır. Son durumda 46 madde ölçekten çıkartılmış; 21 madde ve 2 faktörden oluşan nihai yapıya ulaşılmıştır. Erdemli liderlik ölçeğinin faktör yapısı hakkında çıkarımlarda bulunulmasını sağlayan yamaç birikinti grafiği ve KFA

sonucunda elde edilen bulgular ile ölçeğin güvenilirliğine dair bulgulara aşağıda yer verilmiştir.



Grafik 1: Erdemli Liderlik Ölçeği KFA'ya Ait Yamaç Birikinti Grafiği

Grafik 1 incelendiğinde, ikinci faktörden (noktadan) itibaren belirgin bir düzleşme olduğu ve diğer faktörlerin açıklanan varyansa katkıların azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla erdemli liderlik ölçeği maddelerinin iki faktör altında toplandığı yorumu yapılabilir.

Tablo 15: Erdemli Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları, Güvenilirlik ve Madde Toplam Korelasyon Değerleri

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	MTK.
Çalışan/ İnsan Duyarlılığı	Çalışanları incitmemeye özen gösterir.	0,845	0,90
	Hatanın sorumlusunu cezalandırmak yerine hoşgörölü davranarak birlikte çözüm yollarını arar.	0,829	0,88
	Çalışanları över, takdir eder.	0,826	0,89
	Kriz anlarında bağırarak ya da emir vermek yerine çalışanlarıyla krizin üstesinden gelmeye çalışır.	0,813	0,89
	Çalışanlara hak ettiğı değeri verir.	0,789	0,90
	(Bir problem anında) Hemen yargılamak yerine çalışanı dinler, anlamaya çalışır.	0,785	0,88
	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.	0,782	0,86
	Yaşanılan problemlerde ve iş ilgili konularda çalışanlarına destek olur.	0,778	0,92
	Çalışanların başarılarını ödüllendirir.	0,776	0,88
	Çalışanların ihtiyaçlarının farkındadır.	0,766	0,84
	Çalışanların özel yaşamına saygı duyar.	0,743	0,82
Öz Değer: 15,858		Açıklanan Varyans: 43,816	
		Cronbach Alfa: 0,97	
Başarı/ Sorumluluk Duyarlılığı	Kurumun başarıya ulaşması için fazladan çaba gösterir.	0,835	0,87
	Alanında kendini geliştirmiştir.	0,806	0,89
	Bir işi başarma konusunda ısrarcıdır.	0,796	0,75

Başlanılan işi bitirmekten ve görevleri tamamlamaktan keyif alır.	0,784	0,85
Yüksek görev ve sorumluluk bilincine sahiptir.	0,779	0,90
Kurumun geleceği ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili somut görüşlere sahiptir.	0,748	0,90
Çözüm için yeni yollar bulur.	0,741	0,87
Öğrenmekten, öğretmekten ve üretmekten keyif alır.	0,725	0,86
Sorunlara objektif bakış açısıyla yaklaşır.	0,712	0,90
Net hedefler koyar ve bunlara ulaşılmasını sağlar.	0,704	0,85
Öz Değer: 1,243	Açıklanan Varyans: 37,616	Cronbach Alfa: 0,97
Toplam Açıklanan Varyans: 81,432	Genel Cronbach Alfa: 0,98	
<i>N=301</i>		
<i>Not: MTK: Madde Toplam Korelasyon</i>		

Tablo 15’te görüldüğü gibi 21 maddeden oluşan erdemli liderlik ölçeğinin 2 faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %81,432’sini açıkladığı ve faktör yüklerinin 0,70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Toplam varyansın %43,816’sını açıklama gücüne sahip birinci faktör altında 11 madde yer almaktadır. Her biri bir erdemi/ alt erdemi temsil eden maddeler incelendiğinde; yöneticilerin çalışanlarına karşı özenli ve hoşgörülü davranışlarını, çalışanlara gösterdiği desteği, onlarla empati kurma yeteneğini, çalışanların haklarını adaletli bir şekilde gözetmesini ve onların ihtiyaç duyduğu saygı, takdir ve ödüllendirmeyi içeren davranışlarını temsil etmektedir. Bu faktörde liderin çalışanlara hamilik etme özelliklerinin ön plana çıkması ve onlara yönelik insan odaklı yaklaşımlarını yansıtması sebebiyle bu boyut “*çalışan/ insan duyarlılığı*” olarak isimlendirilmiştir.

Erdemli liderlik ölçeğinin ikinci faktörü toplam varyansın %37,616’sını açıklamaktadır ve bu faktör altında 10 madde yer almaktadır. Maddeler incelendiğinde; liderin işine duyduğu bağlılığını gösteren davranışlarının, öğrenmeye, gelişmeye ve başarı elde etmeye duyduğu isteğin, çabalarının sonucunu elde etmedeki kararlılığının ve vizyon sahibi olmasının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sebeple erdemli liderlik ölçeğinin ikinci faktörü “*başarı/ sorumluluk duyarlılığı*” olarak isimlendirilmiştir.

3.4. Araştırma 3 (Erdemli Liderlik Ölçeği Yapı, Kriter Geçerliliği ve Hipotez Testleri)

Bu bölümde, Araştırma 2 ile faktör yapısı elde edilen erdemli liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği ve kriter geçerliliği araştırılmış; imalat sanayi ve hizmet sektörlerinde

Çalışanların erdemli liderlik algılarının işyeri mutluluklarına ve duygusal bağlılıklarına etkileri ortaya konulmuştur.

3.4.1. Araştırmanın Amacı ve nemi

Araştırma 3'ün öncelikli amacı, Araştırma 2 kapsamında yapılan keşfedici faktör analizi ile faktör yapısı belirlenen ve ölçümün yapısal geçerliliği ortaya konulan erdemli liderlik leğinin yapı geçerliliğine ek kanıtlar elde etmek ve yapısını doğrulamaktır. Ölçek geliştirme sürecinde, ölçeğin faktör yapısının ortaya konulması amacıyla keşfedici faktör analizi yapılan veri setinden farklı bir veri seti üzerinden doğrulayıcı faktör analizi yapılmasının önerilmesi (akıroğlu vd., 2015: 511) sebebiyle Araştırma 3 kapsamında elde edilen veriler üzerinden doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca lek geliştirme sürecinde, ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesinin yanında ölçeğin kriter geçerliliğinin sağlanması için önerilen ölçüt bağıntılı geçerliliğinin test edilmesi (DeVellis, 2021: 61, Anastasi ve Urbina, 2021: 118) amaçlanmıştır. Ölçüt bağıntılı geçerliliğinin amacı erdemli liderlik leğinin kriter geçerliliği için belirlenen daha önce geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerle ilişkisinin (korelasyonunun) derecesini ortaya koymaktır (Karagöz ve Bardakçı, 2020: 20). Değişkenler arası korelasyonun derecesi geçerlilik katsayısının elde edilmesini sağlamaktadır. Kriter geçerliliği için tam serbestlik tanıyan liderlik, istisnalarla pasif yönetim, narsis liderlik ve istismarcı yönetim ölçekleri kullanılmıştır.

Bu araştırma kapsamında son olarak erdemli liderliğin, çalışanların işyerinde mutluluklarına ve duygusal bağlılıklarına etkileri yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri başlığı altında öngörülen ilişkiler bağlamında kurulan araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Krekel vd.'nin (2019) belirttiği gibi günümüzde çalışan mutluluğu örgütler için stratejik bir öneme sahiptir ve bireysel ve kurumsal performansı teşvik etmede en önemli araçlardan biri sayılmaktadır. Bununla birlikte örgütlerde en fazla önem verilen örgütsel bağlılık türü olan duygusal bağlılık (Porter vd., 1974: 604) alışanların örgütlerinde daha aktif rol almasını ve örgütlerine kendilerini adamalarını sağlamaktadır (Rhoades vd., 2001). Çalışanların mutluluklarını ve bağlılıklarını etkileyen en önemli unsurlardan biri liderin davranışlarıdır. Erdemli liderler bilgisi, becerisi, deneyimi, kararlılığı, azmi ve

farklı bakış açılarıyla hem örgütsel performansın artmasına katkı sağlamakta hem de tüm taraflara işe olan hakimiyetiyle güven aşılamaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yetkiyi bir tehdit unsuru olarak kullanmamakta veya ego tatmini olarak görmemektedir. Aksine erdemli liderler pozisyonunun getirdiği sorumluluğun bilincinde olan ama aynı zamanda hoşgörüsünü, desteğini, takdirini, saygısını çalışanlarından esirgemeyen, çalışanların haklarını teslim eden ve çalışanların ihtiyaçlarını daima gözetken kişilerdir. Dolayısıyla, erdemli liderlerin çalışanın işyerinde mutluluğunu ve işine olan bağlılığını artırıcı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir:

H₁: Erdemli liderliğin alt boyutu olan çalışan/insan duyarlılığının çalışanın işyerinde mutluluğuna olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Erdemli liderliğin alt boyutu olan çalışan/insan duyarlılığının çalışanın duygusal bağlılığına olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Erdemli liderliğin alt boyutu olan başarı/sorumluluk duyarlılığının çalışanın işyerinde mutluluğuna olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Erdemli liderliğin alt boyutu olan başarı/sorumluluk duyarlılığının çalışanın duygusal bağlılığına olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır

H₅: Erdemli liderliğin çalışanın işyerinde mutluluğuna olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Erdemli liderliğin çalışanın duygusal bağlılığına olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

3.4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma 3'te nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama araştırma desenlerinden kesitsel tarama araştırması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi ve veri toplama araçlarına dair bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

3.4.3.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verilerinin toplanmasında nicel araştırma yöntemleri içerisinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Daha geniş

örneklem kitlesine kısa bir zaman aralığında ulaşabilmek ve farklı illerden, mesleklerden ve çeşitli faaliyet alanlarında yer alan işletmelerden katılımcıların da araştırmaya dahil olmasını sağlamak amacıyla çevrim içi anket tekniğinin kullanılmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük esasına bağlı kalınmıştır.

Araştırma 3'ün örneklem kitlesini, Türkiye'deki imalat sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 494 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde seçkisiz (olasılığa dayalı) örnekleme yöntemlerinden biri olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda sonuçların evrene genellenebilmesi için seçkisiz örneklem yöntemlerinin daha çok tercih edildiği ifade edilmektedir (Yıldırım, 2021: 65). Ayrıca evrende yer alan tüm birimlerin bağımsız veya eşit bir şekilde seçilme şansının olması sebebiyle basit seçkisiz örneklem yönteminin kullanılmasının tercih edildiği söylenebilir (Erkuş, 2013). Online anket formu mail yoluyla 550 katılımcıya ulaştırılmış, araştırmaya katılmayı kabul eden 494 kişiden veriler toplanmıştır. Eksik, hatalı veri olmaması sebebiyle analizler 494 kişiden elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların sosyo-demografik bilgileri incelendiğinde, katılımcıların %56,3'ü kadın (N=278) ve %43,7'si erkektir (N=216). Yaş dağılımları incelendiğinde %51,4'ü 20-31 yaş aralığında ve %48,6'sı 32-60 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışılan sektörlere göre dağılım eşittir; 247 kişi imalat sanayi sektöründe ve 247 kişi hizmet sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların %14,2'si kadın yöneticiyle çalışmaktayken (N=70), %85,8'inin yöneticisi erkektir (N=424). Araştırmaya Adana, Afyon, Aksaray, Ankara, Antalya, Aydın, Balıkesir, Bolu, Burdur, Bursa, Çankırı, Elazığ, Eskişehir, Erzurum, Gaziantep, Isparta, İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Kayseri, Kocaeli, Konya, Malatya, Manisa, Mersin, Muğla, Niğde, Ordu, Sakarya, Samsun, Tekirdağ, Trabzon ve Yalova illerinden kişiler katılmıştır. Araştırmada hem Türkiye'nin GSYİH'sine en yüksek katkıyı sağlayan 10 ilde çalışan kişilerin yer alması hem de Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerden de verilerin elde edilmesi sebebiyle örneklemin kapsayıcı olduğu söylenebilir.

3.4.3.2. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırma formunun ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi soruları yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde

ise araştırma değişkenlerine ait ölçeklere yer verilmiştir. Katılımcıların, yöneticilerinin erdemli liderlik davranışlarına dair algılarını ölçmek amacıyla bu tez kapsamında geliştirilen erdemli liderlik ölçeği kullanılmıştır. İşyerinde mutluluk ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek üzere işyerinde mutluluk ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin bir boyutu olan duygusal bağlılık ölçeği; yöneticilerine dair tam serbestlik tanıyan liderlik algılarını ve istisnalarla pasif yönetim algılarını tespit etmek için etkileşimci liderlik ölçeğinin iki boyutu; yöneticilerinin narsis liderlik ve istismarcı yönetim davranışlarına dair algılarını ölçmek için karanlık liderlik ölçeğinin iki boyutu kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

3.4.3.2.1. Erdemli Liderlik Ölçeği

Bu tezin amaçlarından birinin Türk kültüründe erdemli liderlik ölçeğinin geliştirilmesi olması sebebiyle erdemli liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine dair elde edilen kanıtlar Araştırma 3'ün bulgular bölümünde, erdemli liderlik ölçeği yapı geçerliliği (DFA) ve güvenilirlik başlığı altında sunulmuştur.

3.4.3.2.2. İşyerinde Mutluluk Ölçeği

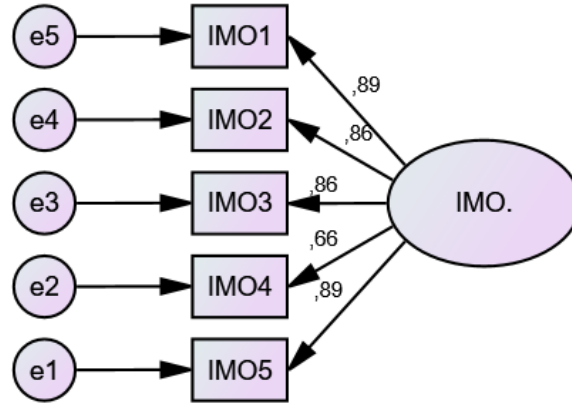
Katılımcıların işyerinde mutluluk düzeylerini tespit etmek amacıyla “İşyerinde Mutluluk Ölçeği” kullanılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Ofisi tarafından DEPCARE projesi kapsamında kullanılan ölçek, WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksberg General Hospital Psikiyatrik Araştırmalar Birimi tarafından geliştirilmiştir (Topp vd., 2015: 167). WHO-5 İyi Hissedilme (Duygusal Mutluluk) Durumu İndeksi olarak isimlendirilen ölçeğin ilk sürümü 1998 yılında yayınlanmış olup ölçeğin Türk kültüründe iş yeri bağlamında uyarlanması Alparslan (2016) tarafından yapılmıştır. Alparslan'ın (2016: 208-210) çalışmasında ölçeğin iş yeri bağlamında kullanılabileceğine dair geçerlilik ve güvenilirlik kanıtları elde edilmiş ve ölçek “İşyerinde Mutluluk Ölçeği” olarak isimlendirilmiştir. Uyarlama çalışmasında ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,86'dır. Tek boyut ve 5 madden oluşan ölçeğin bir maddesi ters ifadedir. Ölçekte yer alan maddelere “İşyerinde kendimi neşeli ve keyifli hissederim. (IMO1)”, “İşyerinde sevdiğim ve ilgimi çeken işler yapmaktayım.” (IMO3) ve “İşyerinde gergin/sinirli bir ruh halim vardır.” (T) (IMO4) örnek olarak verilebilir. Ölçeğin orijinal halinde, ölçekten alınan puanların yüksekliği, katılımcıların işyerinde mutluluklarının yüksek olduğu şeklinde

yorumlanırken; puanların düşüklüğü katılımcıların işyerlerinde mutluluk düzeylerinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Ölçek “1: Hiçbir zaman” ve “5: Her zaman” şeklinde 5’li Likert olarak derecelendirilmiştir.

Analizlere geçmeden önce olumsuz cümle köküne sahip ters madde (IMO4) tekrar puanlandırılmıştır (derecelendirmeler ters çevrilmiştir). Ayrıca DFA ve ölçekten elde edilen sonuçların güvenilirliğini test etmeden önce ölçekte yer alan her bir maddeye ait verilerin normallığı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri gözlenerek ölçülmüştür (Pallant, 2017: 71). Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla birinci madde için -1,130 ve 1,207, ikinci madde için -,715 ve ,059, üçüncü madde için -1,063 ve ,903, dördüncü madde için -,722 ve ,082, beşinci madde için -,900 ve ,421 bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması sebebiyle verilerin normal dağılıma uygun olduğu (Tabachnick ve Fidell, 2013) söylenebilir.

Daha önce yapısı ortaya konulmuş olan işyerinde mutluluk ölçeğinin bu araştırmanın örneklem grubundan elde edilen verilerle uyumunu sınamak (Karagöz, 2019: 1068) ve ölçekte yer alan maddelerin bu modele uygunluğunu doğrulamak (Muthén ve Muthén, 2012) amacıyla maksimum olasılık yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. DFA sonucunda yapı geçerliliğine kanıt elde etmek için model uyum indeksleri dikkate alınmıştır.

Yapılan DFA sonucunda öncelikle “t” değerleri ve faktör yükleri incelenmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan “t” değerleri incelendiğinde, 0,01 anlamlılık düzeyinde 2,56’den büyüktür (Çokluk vd., 2014: 304). Her bir maddenin standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde 0,30’un üzerinde olduğu (Seçer, 2015:187) tespit edilmiştir. Ardından model uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Kriter olarak alınan model uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Bu sebeple herhangi bir madde atımı ve modifikasyon işlemi uygulanmamıştır. Dolayısıyla, ölçeğin 5 maddeden oluşan tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. DFA sonucu elde edilen model Şekil 3’te ve modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 16’da sunulmuştur.



Şekil 3: İşyerinde Mutluluk Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model

Şekil 3 incelendiğinde, ölçeğe ait beş maddenin standardize edilmiş faktör yükleri 0,66 ile 0,89 aralığında değişmektedir ($p < 0,001$).

Tablo 16’da 494 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılan tek faktörlü DFA sonucunda işyerinde mutluluk ölçeği uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Hangi uyum iyiliği değerlerinin dikkate alınacağına dair bir kesinlik bulunmasa da bu araştırmada modelin uyumunu incelemek için χ^2/df , CFI, NFI, TLI, GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR uyum indeksleri dikkate alınmıştır (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016; Byrne, 2016).

Tablo 16: İşyerinde Mutluluk Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
İşyerinde Mutluluk Ölçeği	2,609	,996	,993	,991	,989	,968	,057	,0144
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
$N=494; \chi^2=13,045, df=5$								

Model incelendiğinde χ^2/df , CFI, NFI, TLI, GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR uyum iyiliği değerlerinin tamamının iyi uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. DFA sonucunda yapısı doğrulanan tek faktörlü ölçekten elde edilen sonuçların güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı değeri 0,919 olarak hesaplanmıştır. Alfa değerinin kabul edilebilir değer olan 0,70’in üzerinde olması (Field, 2013) iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.4.3.2.3. Duygusal Bağıllık Ölçeği

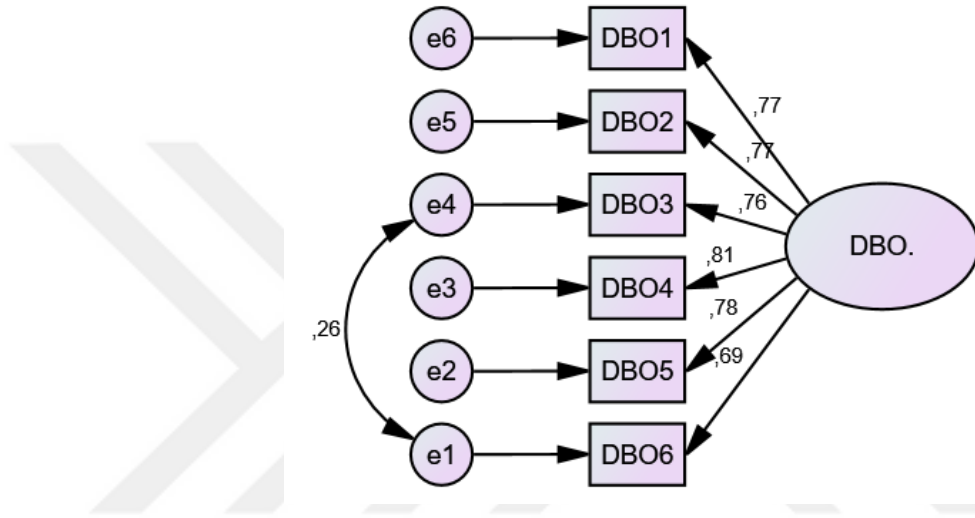
Katılımcıların duygusal bağıllık algı düzeylerini tespit etmek amacıyla Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan oluşan Örgütsel Bağıllık Ölçeğinin bir alt boyutu olan “Duygusal Bağıllık” ölçeği kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılan ölçeğin duygusal bağıllık boyutunda 6 madde yer almaktadır. Tek boyut olarak ele alınan duygusal bağıllık ölçeğinin 6 maddesine “Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.” (DBO1) ve “Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. (T)” (DBO6) ifadeleri örnek olarak verilebilir. Duygusal bağıllık boyutunun güvenirlik katsayısı Meyer vd.’nin (1993) çalışmasında (ölçeğin orijinali) 0,82 olarak ve Wasti’nin (2000) çalışmasında (Türkçe uyarlaması) 0,83 olarak raporlanmıştır.

Analizlere geçmeden önce olumsuz cümle köküne sahip iki maddenin dereceleri ters çevrilmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizleri yapılmadan önce verilerin normallik kontrolü için her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir (Pallant, 2017: 71). Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla birinci madde için -,757 ve ,034, ikinci madde için -,651 ve ,043, üçüncü madde için -,416 ve -,699, dördüncü madde için -,694 ve -,287, beşinci madde için -,521 ve -,697, altıncı madde için -,666 ve -,460 olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Daha önce yapısı ortaya konulmuş olan duygusal bağıllık ölçeğinin bu araştırmanın örnekleminde elde edilen veri ile uygunluğunu test etmek (Karagöz, 2019: 1068) amacıyla maksimum olasılık yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucunda yapı geçerliliğine kanıt elde etmek için model uyum indeksleri dikkate alınmıştır.

Yapılan DFA sonucunda öncelikle “t” değerleri ve faktör yükleri incelenmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan “t” değerleri incelendiğinde, 0,01 anlamlılık düzeyinde 2,56’dan büyüktür (Çokluk vd., 2014: 304). Her bir maddenin standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde 0,30’un üzerinde olduğu (Seçer, 2015:187) tespit edilmiştir. Ardından model uyum iyiliği değerleri ve modifikasyon önerileri incelenmiştir. Model

uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacak modifikasyon önerilerinin incelenmesi sonucunda önerilen e1 ve e4 hata varyansları arasına kovaryans eklenmiştir. Yapılan düzeltmenin ardından analiz tekrarlanmış ve model için iyi-kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Ölçekten herhangi bir madde atımı yapılmamıştır. Dolayısıyla ölçeğin 6 maddeden oluşan tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. DFA sonucu elde edilen model Şekil 4'te ve modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 16'da sunulmuştur.



Şekil 4: Duygusal Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Şekil 4 incelendiğinde, ölçeğe ait 6 maddenin standardize edilmiş faktör yükleri 0,69 ile 0,81 aralığında değişmektedir ($p < 0,001$). İlgili modelde faktör yüklerinin 0,63'ün üzerinde olması Harrington'a (2009) göre "çok iyi" olarak nitelendirilmektedir.

Tablo 17'de 494 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılan tek faktörlü DFA sonucunda elde edilen duygusal bağlılık ölçeği uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Modelin uyumunu incelemek için χ^2/df , CFI, NFI, TLI, GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR uyum indeksleri dikkate alınmıştır (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016; Byrne, 2016).

Tablo 17: Duygusal Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Duygusal Bağlılık Ölçeği	3,162	,989	,984	,979	,984	,957	,066	,0206
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
$N=494; \chi^2=25,293, df=8$								

Tablo 17 incelendiğinde χ^2/df , CFI, NFI, TLI, GFI, AGFI ve SRMR uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum düzeyinde olduğu ve RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Modelin yapısının doğrulanmasının ardından, tek faktörlü ve altı maddeden oluşan ölçekten elde edilen sonuçların güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,896 olarak hesaplanmıştır. Alfa değerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olması (Field, 2013) ölçekten elde edilen sonuçların güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.4.3.2.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ve İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçeği

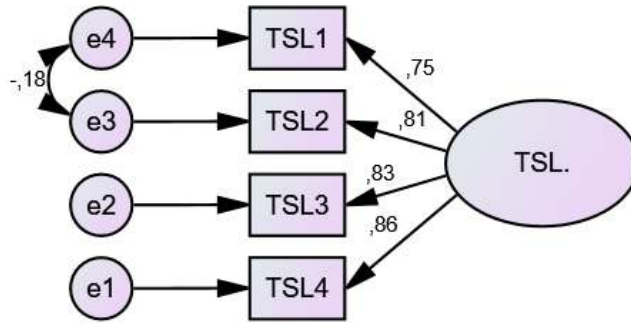
Katılımcıların tam serbestlik tanıyan liderlik ve istisnalarla pasif yönetim algı düzeylerini ölçmek amacıyla Avalio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ-5X Short) içerisinde yer alan ve dört boyuttan oluşan Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin iki boyutu olan tam serbestlik tanıyan liderlik (özgür bırakıcı liderlik) ve istisnalarla pasif yönetim (istisnalarla yönetim-pasif) boyutları kullanılmıştır. Ölçek daha önce Türk kültüründe farklı yazarlar tarafından araştırmalara konu edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerde, Cinnioğlu'nun (2018) çalışmasından faydalanılmıştır. Dört maddeden oluşan tam serbestlik tanıyan liderlik ölçeğine “(Yöneticim) İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.” (TSL1) ve “(Yöneticim) Acil sorunlara cevap vermekte geç davranır.” (TSL3) maddeleri örnek olarak verilebilir. Yine dört maddeden oluşan istisnalarla pasif yönetim ölçeğine “(Yöneticim) Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.” (IPY2) ve “(Yöneticim) Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanır.” (IPY3) maddeleri örnek olarak verilebilir. Cinnioğlu'nun (2018: 112) çalışmasında tam serbestlik tanıyan liderlik ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak ve istisnalarla pasif yönetim ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak raporlanmıştır. Ölçeklerde ters madde bulunmamaktadır.

Doğrulamalı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmadan önce verilerin normallik kontrolü için her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir (Pallant, 2017: 71). Tam serbestlik tanıyan liderlik ölçeği maddelerinin çarpıklık değerleri ,829 – 1,101 ve basıklık değerleri -,201 – ,362 aralığında yer almaktadır. İstisnalarla pasif yönetim ölçeği maddelerinin çarpıklık değerleri ,535 –

1,025 ve basıklık değerleri -,696 – ,203 aralığında bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

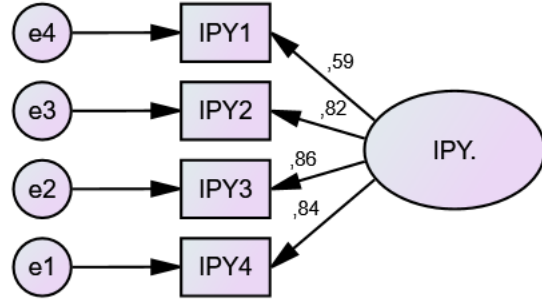
Daha önce yapısı ortaya konulmuş olan tam serbestlik tanıyan liderlik ve istisnalarla pasif yönetim ölçeklerinin bu araştırmanın örnekleminde elde edilen veri ile uygunluğunu test etmek (Karagöz, 2019: 1068) amacıyla maksimum olasılık yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan DFA sonucunda, gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan “t” değerlerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde 2,56’dan büyük (Çokluk vd., 2014: 304) olduğu ve her bir maddenin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,30’un üzerinde olduğu (Seçer, 2015: 187) tespit edilmiştir. Ardından model uyum iyiliği değerleri ve modifikasyon önerileri incelenmiştir. Tam serbestlik tanıyan liderlik ölçeğinin model uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi amacıyla e3 ve e4 hata varyansları arasında bağlama işlemi yapılmıştır. Yapılan modifikasyon işlemi sonucunda modelin uyum iyiliği değerleri iyi uyum düzeyine ulaşmıştır. İki ölçekten de madde atımı yapılmamıştır. Dolayısıyla ölçeklerin 4 maddeden oluşan tek faktörlü yapıları doğrulanmıştır. DFA sonucu elde edilen modeller Şekil 5 ve Şekil 6’da ve modellere ait uyum iyiliği değerleri Tablo 18’de sunulmuştur.



Şekil 5: Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Model incelendiğinde, tam serbestlik tanıyan liderlik ölçeğine ait 4 maddenin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,75 ile 0,86 aralığında yer aldığı görülmektedir ($p < 0,001$). Faktör yüklerinin 0,71 ve üzeri olması mükemmel olduğunu göstermektedir (Harrington, 2009).



Şekil 6: İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

İstisnalarla pasif yönetim ölçeğine ait 4 maddenin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,59 ile 0,84 aralığında yer aldığı görülmektedir ($p < 0,001$).

Tablo 18’de 494 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılan tek faktörlü DFA sonucunda elde edilen tam serbestlik tanıyan liderlik ve istisnalarla pasif yönetim ölçeklerinin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Modellerin uyumunu incelemek için χ^2/df , CFI, NFI, TLI, GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR uyum indeksleri dikkate alınmıştır (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016; Byrne, 2016).

Tablo 18: Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ve İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçekleri Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Ölçeği	1,550 ¹	,999	,999	,997	,998	,984	,033	,0065
İstisnalarla Pasif Yönetim Ölçeği	1,799 ²	,998	,996	,995	,996	,982	,040	,0111
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$

$N=494$; ¹ $\chi^2=1,550$, $df=1$; ² $\chi^2=3,598$, $df=2$

Tablo 18’de yer alan χ^2/df , CFI, NFI, TLI, GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR uyum iyiliği değerlerinin tamamı iyi uyum düzeyindedir. Modellerin yapısının doğrulanmasının ardından, ölçeklerden elde edilen sonuçların güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin tam serbestlik tanıyan liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,880 ve istisnalarla pasif yönetim ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,856 olarak hesaplanmıştır. Alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70’in üzerinde olması

(Field, 2013) ölçeklerden elde edilen sonuçların güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.4.3.2.5. Narsist Liderlik ve İstismarcı Yönetim Ölçeği

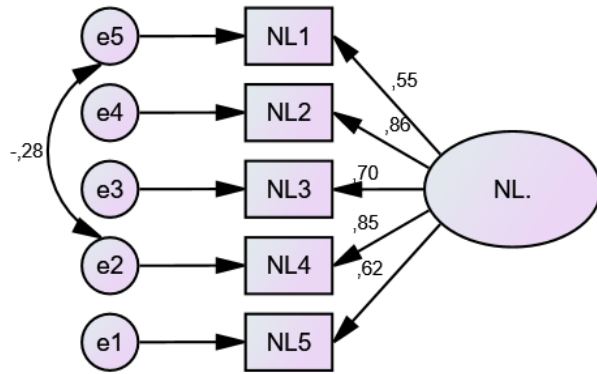
Katılımcıların yöneticilerinin narsist liderlik davranışlarına dair algılarını ve istismarcı yönetime dair algı düzeylerini ölçmek amacıyla liderin karanlık yönlerinin çalışan algısı üzerinden belirlenmesini sağlayan “Karanlık Liderlik Ölçeğinin” iki boyutu kullanılmıştır. Ölçek Afacan Fındıklı, Okan ve Sıgır (2019) tarafından Türk kültüründe geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır. Karanlık liderlik ölçeğinin bir boyutu olan narsist liderlik beş ifadeden oluşmaktadır. Narsist liderlik ölçeğine “(Yöneticim) Her fırsatta kendini över.” (NL2) ve “(Yöneticim) Planlar istediği doğrultuda gelişmediğinde baskıcı tavrını artırır.” (NL5) maddeleri örnek olarak verilebilir. Üç maddeden oluşan istismarcı yönetim ölçeğine “(Yöneticim) Sürekli bana ne yapmam gerektiğini söyler.” (IY1) ve “(Yöneticim) İnsan olduğumu unuttur.” (IY2) maddeleri örnek olarak verilebilir. Afacan Fındıklı vd.’nin (2019: 104) çalışmasında narsist liderlik ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak ve istismarcı yönetim ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak raporlanmıştır. Ölçeklerde ters madde bulunmamaktadır.

Doğrulamalı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmadan önce verilerin normallik kontrolü için her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir (Pallant, 2017: 71). Narsist liderlik ölçeği maddelerinin çarpıklık değerleri -,291 – ,712 ve basıklık değerleri -,796 – -,432 aralığında yer almaktadır. İstismarcı yönetim ölçeği maddelerinin çarpıklık değerleri ,475 – 1,419 ve basıklık değerleri -,754 – 1,188 aralığında tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin –2 ile +2 aralığında yer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Daha önce yapısı ortaya konulmuş olan narsist liderlik ve istismarcı yönetim ölçeklerinin bu araştırmanın örnekleminde elde edilen veri ile uyumunu test etmek (Karagöz, 2019: 1068) amacıyla maksimum olasılık yöntemi kullanılarak doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır.

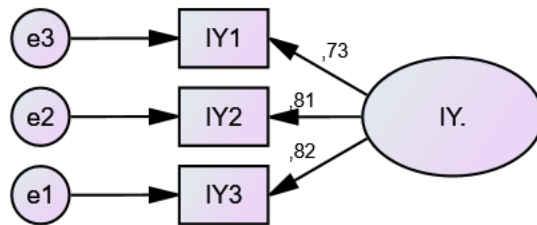
Yapılan DFA sonucunda, gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan “t” değerlerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde 2,56’den büyük

(Çokluk vd., 2014: 304) olduğu ve her bir maddenin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olduğu (Seçer, 2015: 187) tespit edilmiştir. Ardından her iki ölçeğin modeline ait uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Narsist liderlik ölçeğinin uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi amacıyla modifikasyon önerileri doğrultusunda e3 ve e4 hata varyansları arasında bağlama işlemi yapılmıştır. Yapılan modifikasyon işlemi sonucunda modelin uyum iyilik değerleri iyi-kabul edilebilir uyum düzeyine ulaşmıştır. İstismarcı yönetim ölçeği DFA modelinin uyum iyiliği değerleri yeterli düzeyde olduğu için herhangi bir düzeltmeye ihtiyaç duyulmamıştır. İki ölçekten de madde atımı yapılmamıştır. Dolayısıyla narsist liderlik ölçeğinin beş maddeden oluşan tek faktörlü yapısı ve istismarcı yönetim ölçeğinin üç maddeden oluşan tek faktörlü yapısı bu araştırmanın veri setinde doğrulanmıştır. DFA sonucu elde edilen modeller Şekil 7 ve Şekil 8'de ve modellere ait uyum iyiliği değerleri Tablo 19'da sunulmuştur.



Şekil 7: Narsist Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model

Narsist liderlik ölçeğine ait 5 maddenin standardize edilmiş faktör yüklerini 0,55 ile 0,86 aralığında yer aldığı görülmektedir ($p < 0,001$).



Şekil 8: İstismarcı Yönetim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model

İstismarcı yönetim ölçeğine ait 3 maddenin standardize edilmiş faktör yüklerini 0,73 ile 0,82 aralığında yer aldığı görülmektedir ($p < 0,001$).

Tablo 19’da 494 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılan tek faktörlü DFA sonucunda elde edilen narsist liderlik ve istismarcı yönetim ölçeklerinin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Modellerin uyumunu incelemek için χ^2/df , CFI, NFI, TLI, GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR uyum indeksleri dikkate alınmıştır (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016; Byrne, 2016).

Tablo 19: Narsist Liderlik ve İstismarcı Yönetim Ölçekleri Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Narsist Liderlik	3,712 ¹	,989	,985	,972	,988	,956	,074	,0230
İstismarcı Yönetim		1,000	1,000		,1,000		,000	,0000
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$

$N=494$; ¹ $\chi^2=14,847$, $df=4$;

Tablo 19’da yer alan modellere ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde kabul edilebilir aralıklarda yer aldığı görülmektedir. Modellerin yapısının doğrulanmasının ardından, ölçeklerden elde edilen sonuçların güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda narsist liderlik ölçeğinin (beş madde) Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,833 ve istismarcı yönetim ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,828 olarak hesaplanmıştır. Alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70’in üzerinde olması (Field, 2013) ölçeklerden elde edilen sonuçların güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.4.3.3. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma 3 kapsamında elde edilen veriler, IBM SPSS (v.24) ve IBM Amos (v.21) paket programları kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Betimleyici istatistikler, normallik testleri, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı değeri kullanılarak güvenilirlik analizleri ve değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizlerinin gerçekleştirilmesinde SPSS programından faydalanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için en çok olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi kullanılarak (Jöreskog ve Sörbom, 1996) Amos programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla araştırma modelleri doğrultusunda yapısal eşitlik modelleri kurulmuş ve modellerin testi Amos paket programında yapılmıştır.

3.4.4. Bulgular

Bu bölümde erdemli liderlik ölçeğinin yapısının doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmesine, güvenilirliğine, ölçüt bağıntılı geçerliliğine dair bulgulara ve araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.4.4.1. Erdemli Liderlik Ölçeği Yapı Geçerliliği (DFA) ve Güvenilirlik

Ölçek geliştirme sürecinde, geliştirilmesi amaçlanan ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında bir önceki araştırma ile faktör yapısı keşfedilen ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulması başka bir ifade ile önceden belirlenen yapının doğrulanması önerilmektedir. Ölçeğin faktör yapısının ortaya konulması başka bir ifade ile yapı geçerliliğin sağlanması için sadece keşfedici faktör analizinin yapılması yeterli bulunmamaktadır (Hinkin, 1995). Bu sebeple bir önceki araştırmadan elde edilen veriler kullanılarak yapılan KFA sonucunda 21 madde ve 2 faktörden (çalışan/insan duyarlılığı, başarı/sorumluluk duyarlılığı) oluşan erdemli liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine kanıt sunmak için DFA yapılmıştır. DFA ile aynı evren içinde başka bir örneklemden elde edilen verilerin, belirlenen model (faktör yapısı) ile uyumlu olup olmadığı ve belirlenen faktörlerin ölçeğin yapısını açıklamada ne kadar yeterli olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır (DeVellis, 2021). Başka bir ifade ile keşfedici faktör analizi yapılması sonucunda değişkenler arası ilişkiler dikkate alınarak ortaya konulan faktörlerin birbirlerinden bağımsızlığını, belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı açıklamadaki yeterliliğini, belirlenen faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının ilgili faktör tarafından temsil düzeyini, maddelerin modele uygun olup olmadığını belirlemeye yönelik DFA yapılmıştır (Muthén ve Muthén, 2012; Karagöz, 2019: 1067-168).

Ölçeğin yapısının doğrulanmasında maksimum olabilirlik yöntemi (maximum-likelihood method) kullanılarak birinci düzey çok faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Gözlenen değişkenlere ait veriler normal dağılım sağladığı için maksimum olabilirlik yönteminin kullanılması önerilmektedir (Olsson vd., 2000). Birinci düzey çok faktörlü DFA yapılmasındaki amaç ölçeğin iki faktörlü yapısını doğrulamak, ölçekteki gözlenen değişkenlerin öngörülen faktör altında toplanıp toplanmadığını test etmek, aynı faktör altında yer alan maddelerin birbirleriyle bağlantılı olduğunu (birleşim geçerliliği) ortaya koymaktır. Ayrıca ikinci düzey DFA modeli kurularak erdemli liderlik ölçeğinin faktörleri (örtük değişkenleri) olan çalışan/insan

duyarlılığı ve başarı/sorumluluk duyarlılığı faktörlerinin bir araya gelerek kapsayıcı olan ikinci düzey erdemli liderlik örtük değişkeni altında toplanabilirliğini göstermektedir (Gürbüz, 2019: 54-55).

Yapılan DFA’da öncelikle modelin ürettiği t-değerlerinin (Schumacker ve Lomax, 2004) ve faktör yüklerinin anlamlılığına bakılmıştır. Modelde gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasında var olan ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığını belirten t değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96’dan ve 0,01 anlamlılık düzeyinde 2.56’dan büyük olması beklenmektedir (Çokluk vd., 2014: 304). İlgili modelde faktör yüklerinin kritik değer olan 0,30 ve üzerinde yük değerine sahip olması istenmektedir (Seçer, 2015: 187). Harrington’un (2009) ise faktör yük değerlerinin 0,71 ve üzeri olmasını mükemmel, 0,71 ile 0,63 aralığında yer almasını çok iyi, 0,63 ile 0,55 aralığında yer almasını iyi, 0,55 ile 0,45 kabul edilebilir ve 0,45 ile 0,32 aralığında yer almasını zayıf olarak değerlendirmiştir.

DFA’da test edilen modelin uyumlu olup olmadığına dair yeterliliğini değerlendirmek için farklı uyum iyiliği kriterleri kullanılmaktadır. Hangi uyum iyiliği değerlerinin kriter olarak alınacağına dair görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak tek bir kriter göz önünde bulundurularak karar verilmesinin doğru olmadığı belirtilmektedir. Bu sebeple modellerin uyumunu incelemek için χ^2/df uyum indeksi, karşılaştırmalı uyum indekslerinden olan CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi), RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü), NFI (normlaştırılmış uyum indeksi), TLI (Tucker-Lewis indeksi), mutlak uyum indekslerinden olan GFI (iyilik uyum indeksi), AGFI (düzeltilmiş iyilik uyum indeksi), ve artık temelli uyum indekslerinden olan SRMR (standardize edilmiş ortalama hataların karekökü)⁴ dikkate alınmıştır (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016; Byrne, 2016, Karagöz, 2019: 1039-1043).

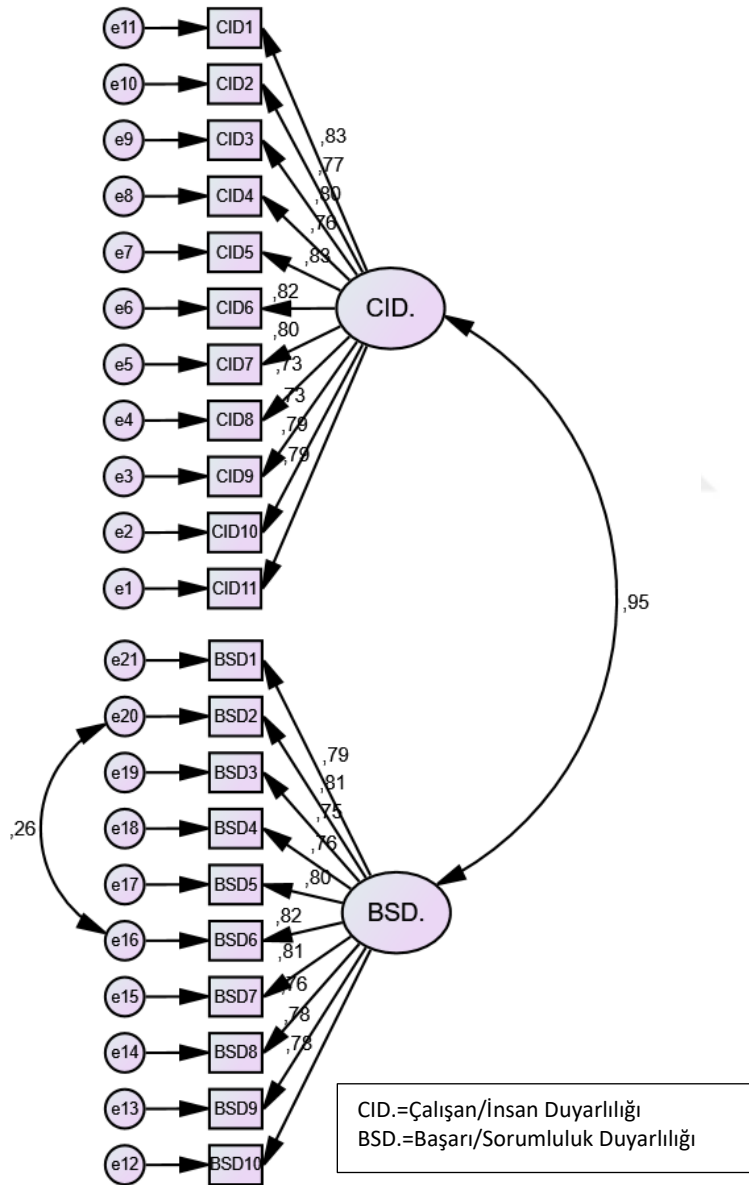
Erdemli liderlik ölçeğinde ifadeler 1= Kesinlikle Katılmıyorum ... 6= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 6’lı Likert tipinde derecelendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmadan önce verilerin normallik kontrolü için her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir (Pallant, 2017: 71). Ölçekte yer alan 21 maddenin çarpıklık değerleri -,556 – -,876 aralığında ve

⁴ χ^2 : CMIN, df: Degree of freedom, CFI: Comparative Fit Index, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, NFI: Normed Fit Index, TLI: Tucker-Lewis Index, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

basıklık değerleri $-.220 - .535$ aralığında yer almaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile $+2$ aralığında yer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

3.4.4.1.1. Erdemli Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine Dair Bulgular

Yapılan birinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda elde edilen model Şekil 9’da ve modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 20’de sunulmuştur.



Şekil 9: Erdemli Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

Yapılan DFA sonucunda, gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan “t” değerlerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde 2,56’dan büyük (Çokluk vd., 2014: 304) olduğu ve 17,875 – 21,217 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir.

Ardından her bir maddenin standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiş ve kritik değer olan 0,30’un üzerinde olduğu (Seçer, 2015: 187) ve ayrıca mükemmel düzey kabul edilen 0,71 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışan/ insan duyarlılığı faktörü içerisinde en küçük faktör yükü (0,73) CID9 maddesine (Çalışanların başarılarını ödüllendirir.) aitken en yüksek faktör yükü (0,832) CID5 maddesine (Çalışanlara hak ettiği değeri verir.) aittir. Başarı/sorumluluk duyarlılığı faktörü içerisinde en küçük faktör yükü (0,75) BSD3 maddesine (Bir işi başarma konusunda ısrarcıdır.) aitken en yüksek faktör yükü (0,82) BSD6 maddesine (Kurumun geleceği ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili somut görüşlere sahiptir.) aittir. Diğer maddelere ait faktör yükleri 0,73- ,82 aralığında değişmektedir ($p < 0.001$). Ardından modele ait uyum iyiliği değerleri incelenmiştir.

Tablo 20: Erdemli Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri

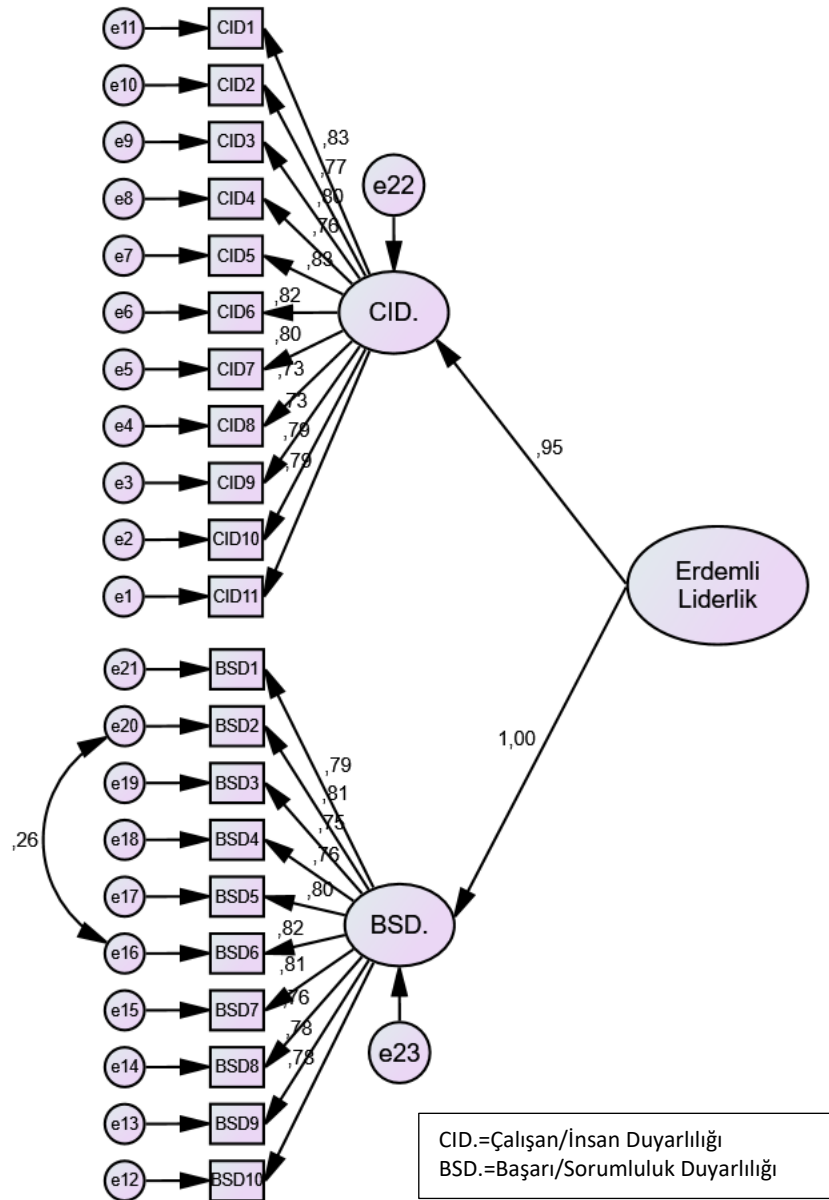
Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Erdemli Liderlik Ölçeği	2,651 ¹	,963	,942	,958	,910	,889	,058	,0293
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$

$N=494$; ¹ $\chi^2=495,74$, $df=187$

Erdemli liderlik ölçeğine dair yapılan birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modele ait uyum iyiliği değerleri $X^2/df= 459,74/187$ (2,651), CFI=0, 963, NFI=0,942, TLI=0,958, GFI=0,910, AGFI=0,889, RMSEA=0,058 ve SRMR=0,293’tür. Uyum iyiliği değerlerinin tamamı alan yazınında belirtilen değerler kapsamında kabul edilebilir düzeydedir (Hu ve Bentler 1999; Hooper vd., 2008; Byrne, 2016; Kline 2011). Ölçekten herhangi bir madde atımı yapılmamıştır. Son durumda öngörüldüğü şekli ile erdemli liderlik ölçeğinin yapısı çalışan/insan duyarlılığı boyutunda yer alan 11 madde ve başarı/sorumluluk duyarlılığı boyutunda yer alan 10 madde ile doğrulanmıştır.

3.4.4.1.2. Erdemli Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine Dair Bulgular

Yapılan iki faktörlü DFA'nın ardından bu iki faktörden (çalışan/insan duyarlılığı ve başarı/sorumluluk duyarlılığı) oluşan yapının erdemli liderlik olarak tanımlanan bir yapının bileşenleri olup olmadığını test etmek için ikinci düzey DFA yapılmıştır. Yapılan ikinci düzey DFA sonucunda elde edilen model Şekil 10'da ve modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 21'de sunulmuştur.



Şekil 10: Erdemli Liderlik Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli

Şekil 10 ve Tablo 21 incelendiğinde birinci düzey DFA modeli ile ikinci düzey DFA modeline ait standardize edilmiş faktör yüklerinin ve uyum iyiliği değerlerinin aynı olduğu görülmektedir. Üç veya daha az faktörlü modellerde, birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında yer alan uyum iyiliği değerlerinin aynı çıkacağı belirtilmektedir (Gürbüz, 2019: 84).

Tablo 21: Erdemli Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Erdemli Liderlik Ölçeği	2,651 ¹	,963	,942	,958	,910	,889	,058	,0293
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$

N=494; ¹ $\chi^2=495,74$, $df=187$

3.4.4.1.3. Erdemli Liderlik Ölçeğine Dair Güvenilirlik

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal geçerliliği sağlanan, iki faktör ve 21 maddeden oluşan ölçekten elde edilen sonuçların güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) kullanılmıştır. 494 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin çalışan/insan duyarlılığı boyutuna ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,947, başarı/sorumluluk duyarlılığı boyutuna ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,941 ve ölçeğin tamamına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,967 olarak hesaplanmıştır. Alfa değerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olması (Field, 2013) ölçekten elde edilen sonuçların güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Araştırma 2'den elde edilen veriler ile yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda faktör yapısı oluşturulan, Araştırma 3'ten elde edilen veriler ile yapısı doğrulanan böylece yapı geçerliliği sağlanan; yapılan analizler neticesinde ölçekten elde edilen sonuçların güvenilirliğine kanıtlar elde edilen; geliştirilmesi tezin temel amaçlarından birisi olan erdemli liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir. İki faktörden oluşan erdemli liderlik ölçeğinin çalışan/insan duyarlılığı boyutunda yer alan 11 maddenin ve başarı/sorumluluk duyarlılığı boyutunda yer alan 10 maddenin her biri yöneticinin sahip olduğu bir erdem/ alt erdemi temsil etmektedir. Tablo 22'de erdemli liderlik ölçeğinin son hali ve her bir maddenin temsil ettiği erdem/alt erdemler yer almaktadır.

Tablo 22: Erdemli Liderlik Ölçeği Maddelerinin Temsil Ettiği Erdem/ Alt Erdem

Boyut	Erdemli Liderlik Ölçeği Maddeleri	Temsil Ettiği Erdem/ Alt Erdem
<i>Çalışan/ İnsan Duyarlılığı</i>	1. Çalışanları incitmemeye özen gösterir.	İyi yüreklilik/ incelik
	2. Hatanın sorumlusunu cezalandırmak yerine hoşgörülü davranarak birlikte çözüm yollarını arar.	Hoşgörü
	3. Çalışanları över, takdir eder.	Takdir etme
	4. Kriz anlarında bağışlamak ya da emir vermek yerine çalışanlarıyla krizin üstesinden gelmeye çalışır.	Destekleyici olma
	5. Çalışanlara hak ettiği değeri verir.	Hakkaniyet
	6. (Bir problem anında) Hemen yargılamak yerine çalışanı dinler, anlamaya çalışır.	Empati sahibi olma
	7. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.	Adaletli olma
	8. Yaşanılan problemlerde ve iş ilgili konularda çalışanlarına destek olur.	Destekleyici olma
	9. Çalışanların başarılarını ödüllendirir.	Ödüllendirme
	10. Çalışanların ihtiyaçlarının farkındadır.	Empati sahibi olma
	11. Çalışanların özel yaşamına saygı duyar.	Saygılı olma
<i>Başarı/ Sorumluluk Duyarlılığı</i>	12. Kurumun başarıya ulaşması için fazladan çaba gösterir.	Çalışkanlık
	13. Alanında kendini geliştirmiştir.	Alanında yetkinlik (ustalık)
	14. Bir işi başarma konusunda ısrarcıdır.	Kararlılık
	15. Başlanılan işi bitirmekten ve görevleri tamamlamaktan keyif alır.	Çalışkanlık
	16. Yüksek görev ve sorumluluk bilincine sahiptir.	Sorumluluk sahibi olma
	17. Kurumun geleceği ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili somut görüşlere sahiptir.	Vizyon sahibi olma
	18. Çözüm için yeni yollar bulur.	Yenilikçi olma
	19. Öğrenmekten, öğretmekten ve üretmekten keyif alır.	Alanında yetkinlik (ustalık)
	20. Sorunlara objektif bakış açısıyla yaklaşır.	Objektif olma
	21. Net hedefler koyar ve bunlara ulaşılmasını sağlar.	Sonuç odaklılık

3.4.4.2. Ölçüt Bağıntılı Geçerlilik (Kriter Geçerliliği)

Ölçek geliştirme çalışmalarında ölçme aracının geçerliliğine dair ek kanıtlar elde etmek için kullanılması önerilerin bir diğer geçerlilik yöntemi ise ölçüt bağıntılı geçerlilik bir başka ifade ile kriter geçerliliğidir. Bu çalışmada, ölçüt bağıntılı geçerlilik türlerinden biri olan eş zamanlı geçerlilik incelenmiştir (DeVellis, 2021). Eş zamanlı geçerlilikte, geliştirilen ölçekle ilişkili bir yapıyı ölçen başka bir ölçek aracılığıyla eş zamanlı olarak elde edilen ölçüm puanlarının ilişkisi üzerinden geçerlilik kanıtı elde edilmeye çalışılmaktadır. Burada geçerliliğe kanıt elde etmek için korelasyon katsayısı

kullanılmaktadır ve aynı zamanda geçerlilik katsayısı olarak değerlendirilmektedir (Chirstensen vd., 2020: 158).

Erdemli liderlik ölçeğinin ölçüt bağıntılı geçerliliğinin test edilmesi için erdemli lider davranışlarıyla negatif ilişkili olması beklenen tam serbestlik tanıyan liderlik, istisnalarla pasif yönetim, narsist liderlik ve istismarcı yönetim ölçekleri kullanılmıştır. Aynı zamanda liderin erdemli davranışlarının muhtemel sonuçları olabilecek çalışanların işyerinde mutluluğu ve duygusal bağlılığı ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkinin gücü ve hangi yönde olduğu (pozitif veya negatif) hakkındaki sayısal bilgiler 1 ile -1 aralığında değişen korelasyon katsayısı (r) ile elde edilmektedir. Korelasyon katsayısı aralıklarına dair farklı sınıflandırmalar bulunsun da sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda, $r \leq 0,20$ zayıf ilişki, $0,20 < r < 0,35$ dikkate değer ilişki, $0,35 \leq r < 0,50$ orta düzeyde ilişki, $0,50 \leq r < 0,70$ yüksek düzeyde ilişki, $0,70 \leq r < 1$ mükemmel düzeyde ilişki aralıklarının ideal olarak kabul gördüğü ifade edilmektedir (Senthilnathan, 2019: 4).

Erdemli liderlik, erdemli liderliğin boyutları olan çalışan/ insan duyarlılığı ve başarı sorumluluk duyarlılığı, tam serbestlik tanıyan liderlik, istisnalarla pasif yönetim, narsist liderlik, istismarcı yönetim, işyerinde mutluluk ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu korelasyon analizine dair bulgular Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23: Erdemli Liderlik Ölçeğinin Ölçüt Bağıntılı Geçerliliğine Dair Bulgular (Değişkenler Arası Korelasyonlar)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. EL	1								
2. ÇİD	,976**	1							
3. BSD	,970**	,895**	1						
4. TSTL	-,373**	-,353**	-,373**	1					
5. İPY	-,458**	-,440**	-,454**	,767**	1				
6. NL	-,436**	-,435**	-,412**	,499**	,560**	1			
7. İY	-,553**	-,564**	-,509**	,480**	,558**	,686**	1		
8. İYM	,713**	,695**	,694**	-,365**	-,475**	-,432**	-,538**	1	
9. DB	,653**	,649**	,621**	-,307**	-,403**	-,364**	-,499**	,673**	1
Ort.	4,53	4,47	4,60	1,89	2,08	2,54	2,14	3,96	4,41
SS.	,998	1,03	1,01	2,02	,907	,889	,973	,837	1,12
Çarpıklık	-1,149	-1,001	-1,264	1,075	,748	,642	,837	-1,170	-,872
Baskılık	1,717	1,219	1,985	,557	-,308	-,140	,010	1,184	,443

*N=494; **p<0,01*

*Not: EL: Erdemli liderlik, ÇİD: Çalışan/ İnsan Duyarlılığı, BSD: Başarı/ Sorumluluk Duyarlılığı, TSTL: Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik, İPY: İstisnalarla Pasif Yönetim, NL: Narsist Liderlik, İY: İstismarcı Yönetim, İYM: İşyerinde Mutluluk, DB: Duygusal Bağlılık
Ort.: Ortalama, SS. Standart Sapma*

Yöneticilerin erdemli liderlik davranışları ile tam serbestlik tanıyan liderlik ($r=-0,373$; $p<0,01$), istisnalarla pasif yönetim ($r=-0,458$; $p<0,01$) ve narsist liderlik ($r=-0,436$; $p<0,01$) davranışları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Erdemli liderlik ile istismarcı yönetim davranışları arasında ise ($r=-0,553$; $p<0,01$) yine negatif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Erdemli liderliğin alt boyutu olan çalışan/insan duyarlılığı ile tam serbestlik tanıyan liderlik ($r=-0,353$; $p<0,01$), istisnalarla pasif yönetim ($r=-0,440$; $p<0,01$) ve narsist liderlik ($r=-0,435$; $p<0,01$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktayken istismarcı yönetim davranışları arasında ise ($r=-0,564$; $p<0,01$) negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Erdemli liderliğin alt boyutu olan başarı/ sorumluluk duyarlılığı ile tam serbestlik tanıyan liderlik ($r=-0,373$; $p<0,01$), istisnalarla pasif yönetim ($r=-0,454$; $p<0,01$) ve narsist liderlik ($r=-0,412$; $p<0,01$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler; istismarcı yönetim davranışları arasında ise ($r=-0,509$; $p<0,01$) negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

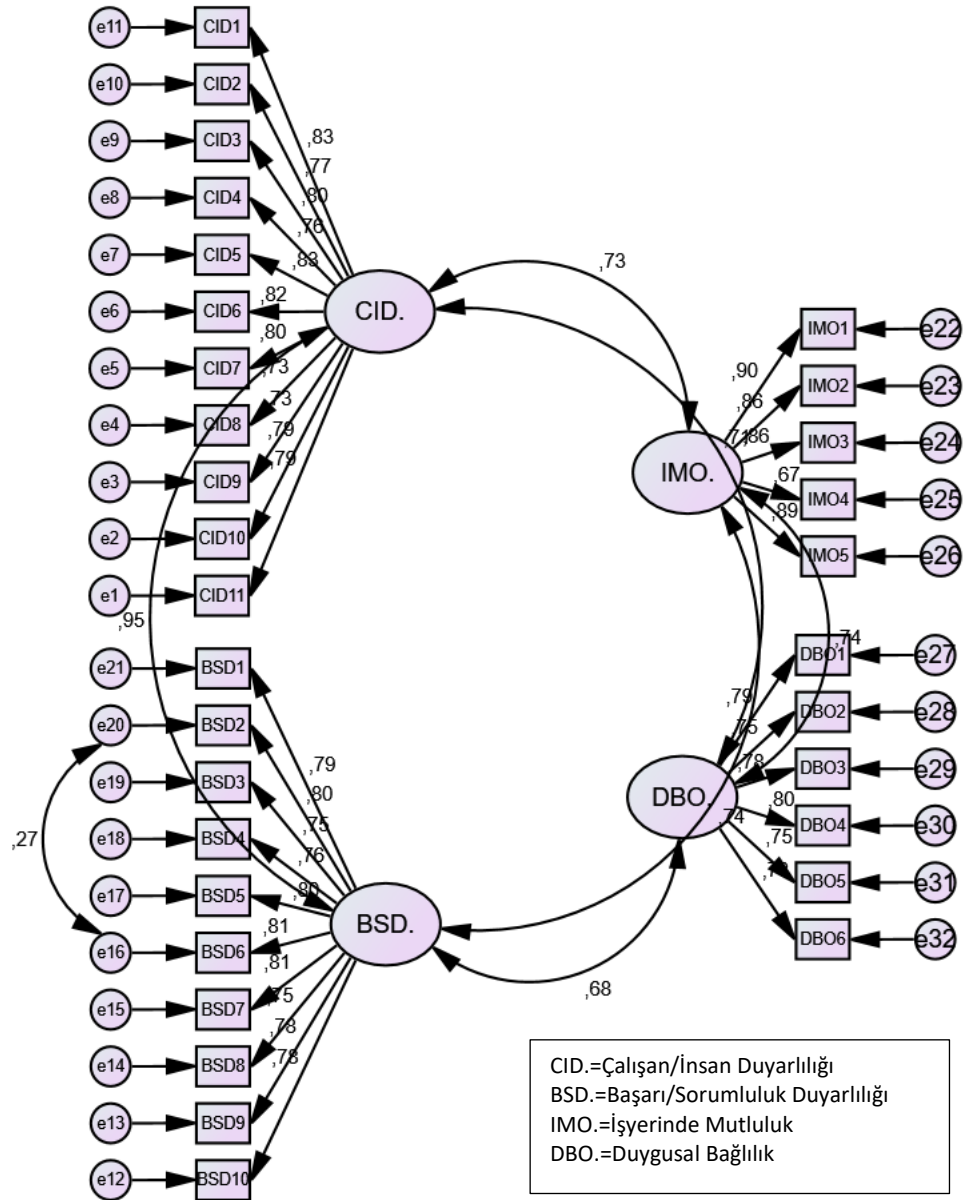
Çalışanların yöneticilerine dair erdemli liderlik algıları ile işyerinde mutlulukları ($r=0,713$; $p<0,01$) ve duygusal bağlılıkları ($r=0,653$; $p<0,01$) arasındaki ilişkiler incelendiğinde, pozitif ve yüksek-mükemmel düzeyde ilişkilerin olduğu görülmektedir. Erdemli liderliğin alt boyutu olan çalışan/ insan duyarlılığı ile çalışanların işyerinde mutlulukları ($r=0,695$; $p<0,01$) ve duygusal bağlılıkları ($r=0,649$; $p<0,01$) arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki; alt boyutu olan başarı/ sorumluluk duyarlılığı ile çalışanların işyerinde mutlulukları ($r=0,695$; $p<0,01$) ve duygusal bağlılıkları ($r=0,694$; $p<0,01$) arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar neticesinde, erdemli liderlik ölçeğinin geliştirme çalışmasında ölçüt bağlantılı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

3.4.4.3. Hipotez Testleri – Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın hipotezlerine konu olan değişkenler arası anlamlı ilişkilerin varlığı sorgulandıktan sonra, erdemli liderlik ve alt boyutlarının her birinin çalışanların işyerinde mutluluk ve duygusal bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediğini başka bir ifade ile değişkenler arası nedenselliği görmek üzere modeller kurulmuş ve yapısal eşitlik modeli (YEM) temelli yapısal model analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapısal model analizinde, örtük değişkenlerle birlikte kendisini oluşturan gözlenen değişkenler ve gözlenen değişkenlerin hataları da modele dahil edilebildiği için geleneksel regresyon analizlerine göre değişkenler arası ilişkilere dair daha güçlü ve güvenilir sonuçlar verdiği belirtilmektedir. Ayrıca geleneksel regresyon analizinden farklı olarak yapısal model analizlerinde birden fazla bağımlı değişkenin modele dahil edilebilmesi sebebiyle (Gürbüz, 2019: 95-96) bu çalışmada değişkenler arasında nedensellik ilişkilerinin geleneksel regresyon analizi yerine yapısal model analizleri kullanılarak test edilmesi tercih edilmiştir.

Yapısal model analizine geçmeden önce ölçüm modelinde yer alan tüm ölçeklerin bütüncül bir yapı içerisinde ölçüm modeli ile test edilmesi önerilmektedir. Bu sebeple yapısal model, Anderson ve Gerbing (1988)'in iki aşamalı yöntemi dikkate alınarak test edilmiştir. Bu yöneme göre, önce ölçüm modelinin, sonra yapısal modelin test edilmesi gerekmektedir. Eğer ölçüm modeli iyi uyum değerlerini yakalıyorsa, yapısal modelin testine geçilmektedir. Test edilecek modele ait ölçüm modeli ve modele ait uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur.



Şekil 11: Ölçüm Modeli

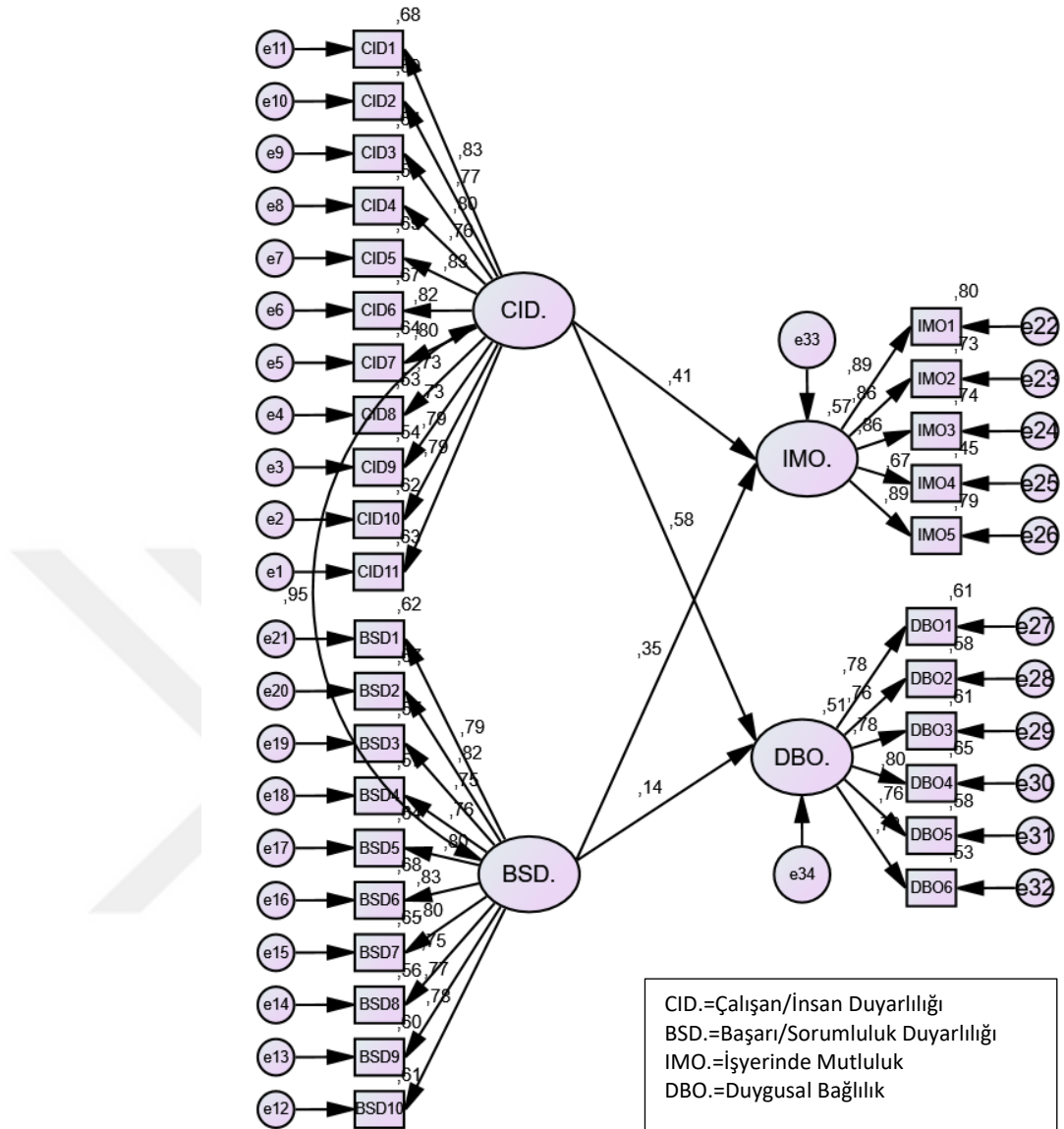
Şekil 11’de görüldüğü gibi model çıktı dosyasının önerdiği şekli ile modele ait uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi amacıyla e16 ve e20 hata terimleri arasında kovaryans birleştirmesi yapılmıştır. Ardından analiz tekrarlanmış ve kabul edilebilir-iyi düzeyde uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Herhangi bir madde çıkarma işlemi yapılmamıştır. Araştırmanın ölçüm modelinde dört gizil değişkene ait maddelerin faktör yükleri 0,67 ile 0,90 aralığında değişmektedir ve standardize edilmiş regresyon katsayılarının tamamı 0,50’nin üzerindedir. Örtük ve gözlenen değişkenlere dair bütün tahmin değerleri anlamlıdır ($p < 0,001$).

Tablo 24: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Dört Faktörlü Model	2,019 ¹	,963	,929	,958	,90	,877	,045	,0326
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
<i>N=494; ¹ $\chi^2=922,567$, $df=457$</i>								

Anderson ve Gerbing (1988)'in yaklaşımına uygun olarak ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde (Tablo 24) çıkması sebebiyle, yapısal model oluşturularak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Erdemli liderlik boyutları olan çalışan/ insan duyarlılığının ve başarı/ sorumluluk duyarlılığının çalışanların işyerindeki mutluluk düzeyleri ve duygusal bağlılık düzeylerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapısal model analizi yapılmış ve Model 1 elde edilmiştir.



Şekil 12: Model 1-Çalışan/İnsan Duyarlılığı ve Başarı/Sorumluluk Duyarlılığının İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Kurulan yapısal modelin veri ile uygunluğu test etmek için uyum iyiliği değerleri kullanılmıştır. Modelde değişkenler arası yolların anlamlılığı, yol katsayıları ve değişkenlerin açıkladığı varyanslar incelenmiş, yapısal modele ait bulgular Tablo 25'te özetlenmiştir.

Tablo 25: Çalışan/İnsan Duyarlılığı ve Başarı/Sorumluluk Duyarlılığının İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Model Sonuçları

Model 1								
Yol	β^1	SE	CR	p				
Çalışan/İnsan Duyarlılığı →İşyerinde Mutluluk	,409	,118	2,817	,005**				
Çalışan/İnsan Duyarlılığı →Duygusal Bağlılık	,580	,156	3,608	,000**				
Başarı/Sorumluluk Duyarlılığı →İşyerinde Mutluluk	,354	,127	2,439	,015*				
Başarı/Sorumluluk Duyarlılığı →Duygusal Bağlılık	,142	,165	,897	,370				
<i>N=494; **$p<0,01$, *$p<0,05$; ¹β:Standardize edilmiş regresyon katsayısı</i>								
<i>Not: İşyerinde Mutluluk ($r^2=0,567$), Duygusal Bağlılık ($r^2=0,512$)</i>								
Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Model 1	2,241 ¹	,954	,921	,951	,884	,867	,050	,0458
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
<i>N=494; ¹$\chi^2=1028,553$, $df=459$</i>								

Model uyum iyiliği değerleri [$\chi^2=1028,55$, $df=459$, $\chi^2/df=2,24$, CFI=0,95, NFI=0,92, TLI=0,95, GFI=0,88, AGFI=0,87, RMSEA=0,050 ve SRMR=0,046] modelin veri ile iyi-kabul edilebilir düzeyde bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

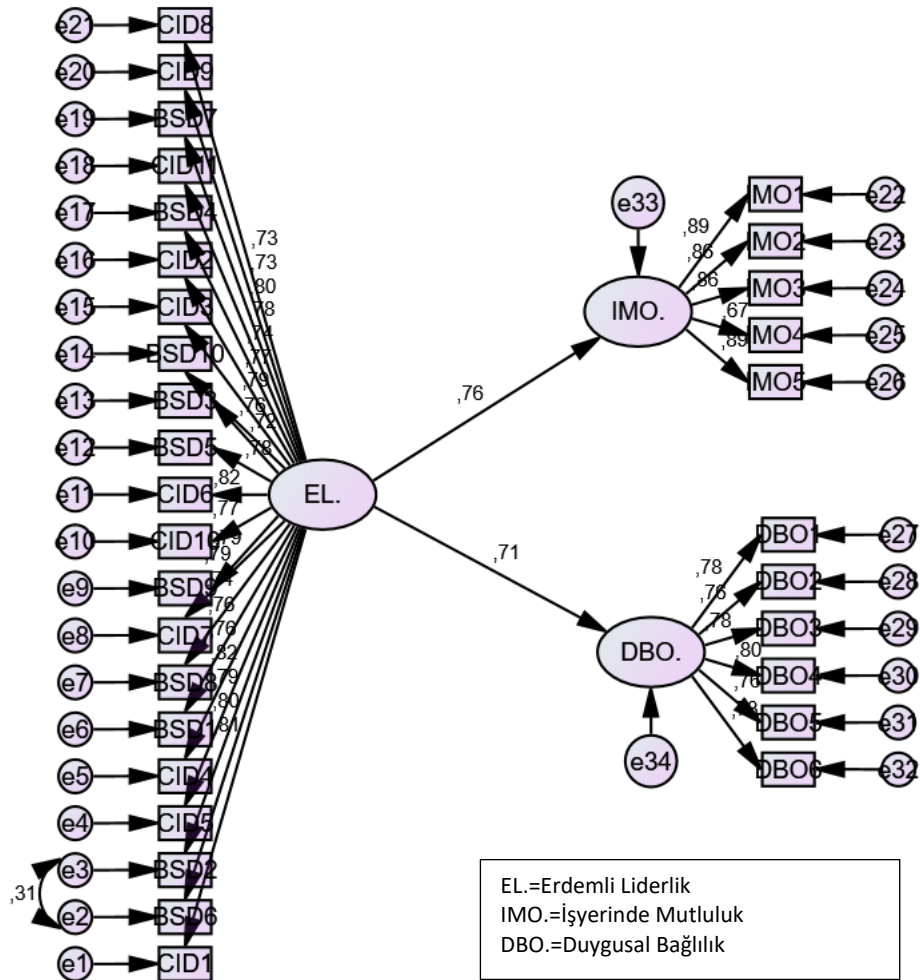
Model 1 incelendiğinde, erdemli liderliğin alt boyutu olan çalışan/insan duyarlılığının hem çalışanların işyerinde mutluluk düzeyleri hem de duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Böylece H₁ ve H₂ hipotezi desteklenmiş durumdadır. Yöneticilerin çalışan/insan duyarlılığına dair davranışları, çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisi ($\beta=0,58$, $p<0,05$), çalışanların işyerinde mutluluklarına olan etkisinden ($\beta=0,41$, $p<0,05$) daha yüksektir. Sonuç olarak söylenebilir ki katılımcıların yöneticilerine dair çalışan/insan duyarlılığı algıları arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işyerindeki mutluluk düzeyleri de artmaktadır.

Model 1'e göre erdemli liderliğin başarı/ sorumluluk duyarlılığı boyutu çalışanların işyerinde mutluluk düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken; duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Böylece H₃ hipotezi kabul edilmiş ve H₄ hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin başarı/sorumluluk duyarlılığı olarak nitelendirilen davranışları, çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmaktayken ($\beta=0,35$, $p<0,05$), onların örgütlerine bağlılık düzeylerinde anlamlı bir değişim oluşturmamaktadır ($\beta=0,14$, $p>0,05$).

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde; çalışanların işyerinde mutlulukları üzerindeki toplam etkiye bakıldığında yöneticilerin çalışan/insan duyarlılığı

davranışları çalışanların işyerindeki mutluluklarını başarı/sorumluluk duyarlılığı davranışlarından daha fazla etkilemekte, söz konusu değişkenler işyeri mutluluğundaki değişimin %57'sini ($r^2=0,567$) açıklamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişim %51'dir ($r^2=0,512$) ancak bu açıklanan varyantta çalışan/insan duyarlılığının etkisi pozitif ve anlamlıyken, başarı/sorumluluk duyarlılığının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Bir bütün olarak erdemli liderliğin çalışanların işyerindeki mutluluk düzeyleri ve duygusal bağlılık düzeylerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapısal model analizi yapılmış ve Model 2 elde edilmiştir.



Şekil 13: Model 2-Erdemli Liderliğin İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Yapısal modelin veri ile uygunluğu test etmek için uyum iyiliği değerleri kullanılmıştır. Modelde değişkenler arası yolların anlamlılığı, yol katsayıları ve

değişkenlerin açıkladığı varyanslar incelenmiş, yapısal modele ait bulgular Tablo 26’da özetlenmiştir.

Tablo 26: Çalışan/İnsan Duyarlılığı ve Başarı/Sorumluluk Duyarlılığının İşyerinde Mutluluk ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Model Sonuçları

Model 2								
Yol	β^1	SE	CR	p				
Erdemli Liderlik →İşyerinde Mutluluk	,755	,035	17,331	,000**				
Erdemli Liderlik →Duygusal Bağlılık	,714	,047	17,440	,000**				
<i>N=494; **$p<0,001$; ¹β:Standardize edilmiş regresyon katsayısı</i>								
Model	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Model 2	2,386 ¹	,949	,915	,945	,871	,852	,053	,0459
İyi Uyum	≤ 3	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,05$	$\leq ,05$
Kabul edilebilir uyum	≤ 5	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,85$	$\geq ,85$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
<i>N=494; ¹$\chi^2=1099,799$, $df=461$</i>								

Tablo 26’da yer alan model uyum iyiliği değerleri [$\chi^2=1099,799$, $df=461$, $\chi^2/df=2,39$, CFI=0,95, NFI=0,92, TLI=0,95, GFI=0,87, AGFI=0,85, RMSEA=0,053 ve SRMR=0,046] modelin veri ile kabul edilebilir düzeyde bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Model 2 incelendiğinde, erdemli liderliğin çalışanların işyerinde mutluluk düzeyleri ve duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Böylece H₅ ve H₆ hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin erdemli liderlik davranışlarının, çalışanların işyerinde mutlulukları üzerindeki etkisi ($\beta=0,755$, $p<0,05$) ve çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde olan etkisi ($\beta=0,714$, $p<0,05$) benzerlik göstermektedir ve etkilerin yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu durum, yöneticilerin sergiledikleri erdemli davranışları arttıkça, çalışanların işyerlerindeki mutluluklarının ve örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının da arttığını göstermektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın; Türk kültüründe öncelikli yönetici erdemlerini ve çalışanların gözünden yöneticilerin erdemli liderlik davranış özelliklerini tespit etmek, Türk kültürüne özgü erdemli liderlik ölçeği geliştirmek ve erdemli liderliğin çalışanın işyerinde mutluluğuna ve duygusal bağlılığına etkilerini araştırmak olmak üzere üç temel amacı bulunmaktadır.

Erdemli liderler, profesyonel ve kişisel rollerinde iyi olma ve iyilik yapmaya yönelik erdemli davranışlar sergileyen kişilerdir. Alan yazını incelendiğinde, bireylerin erdemli davranışlarını nitelendiren birçok özelliğin ortaya konulduğu görülmektedir. Örneğin, Cawley vd. (2000) erdem ölçeğinin öğelerinin geliştirilmesinde New Merriam-Webster Dictionary (1989) tarafından tanımlanan 140 erdemi kullanmışlardır. Peterson ve Seligman (2004) ahlaki değerlerle ve iyi bir yaşamla ilişkili olan, altı temel erdem ve erdemlere ulaşmak için kullanılabilecek 24 karakter özelliğini içeren karakterin güçlü yönlerinin ve erdemlerin aksiyonda değerler sınıflandırmasını yapmıştır. Hacket ve Wang (2012) liderlikle ilişkili olabilecek 60 erdem ifade ederken Newstead ve arkadaşları (2020) 100 erdemin öğrenilerek davranışlara yansımaları halinde iyi liderliğin geliştirilebileceğini öne sürmüşlerdir. Söz konusu erdemlerin her birinin benzersiz yönleri vardır ve bir erdemin uygulanabilirliği ve sonuçları bağlama bağlıdır. Temel erdemlerden ve alt erdemlerden bazıları liderlikte diğerlerinden daha önemli olabilir. Bununla birlikte erdemlerin algılanış biçimleri ve görece önem düzeyleri kültürler göre farklılık gösterebilir (Melé, 2005; Hursthouse, 2007). Örneğin, Yunan felsefesinde insanîyet temel erdemine açıkça yer verilmemektedir ancak önemine vurgu yapılmaktadır. İslam filozoflarının erdem sınıflandırmalarında diğerlerinden farklı olarak iffet temel erdemi büyük ölçüde yer almaktayken, Aristoteles ve Aquinas'ın temel erdem sınıflandırmalarında ölçülülük erdemine güçlü bir vurgu vardır. Erdemlere verilen önemlerin farklılığı liderlik araştırmalarında da gözlenmektedir. Örneğin, Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Araştırma Projesi (GLOBE; House vd., 2004) kapsamında yapılan araştırmada doğu ülkelerindeki (ör. Çin, Japonya ve Güney Kore) bireyler Batı ülkelerindeki (ör. Almanya, Birleşik Krallık ve ABD) bireylere göre insanîyet erdeminin cesarete erdemine göre daha önemli bir lider özelliği olarak görmektedir. Bu görüşlerden hareketle, üç aşamadan (madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması, ölçeğin değerlendirilmesi) oluşan erdemli liderlik ölçeği

geliştirme sürecine, Türk kültüründe çalışanlar tarafından liderler için önemli görülen erdemlerin belirlenmesi ve ne anlama geldiğinin ortaya konulmasıyla başlanmıştır.

Türk kültüründe öncelikli erdemli liderlik özelliklerini ve bu erdemlerin temsil ettiği örnek yönetici davranışlarını tespit etmek; nihayetinde erdemli liderlik ölçeğinin madde havuzunu oluşturmak ve taslak erdemli liderlik ölçeğini elde etmek için Araştırma 1 yürütülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre, çalışanların gözünden bir yöneticiden beklenen ve yöneticiyi erdemli lider yapan en önemli iki özellik adaletli olma ve açık fikirli olmaktır. Çalışılan sektör, cinsiyet, yaş ve yöneticinin cinsiyetinden bağımsız olarak çalışanlar için adaletli olma ve açık fikirli olma erdemleri bir yöneticiyi erdemli lider yapan diğer tüm özelliklerden daha önce gelmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların gözünden erdemli bir lider öncelikle eylemlerinde, söylemlerinde ve uygulamalarında adaleti gözeten, hakları koruyan, liyakate önem veren (Riggio vd., 2010; Wang ve Hackett, 2016), farklı fikir ve bilgileri dinleyen ve uygulamaya istekli olan, kendi kalıplarından sıyrılarak çalışanların görüşlerini aktif olarak dinleyen bir yönetici olabilmelidir. Riggio ve arkadaşlarının (2010) erdemli liderlik modelinde de adalet erdemi en önemli özellik olarak ortaya çıkmıştır. Alparslan vd.'nin (2019: 135), çalışanlar tarafından önemli görülen yönetici erdemlerini araştırdıkları çalışmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanlar tarafından en önemli görülen ilk iki yönetici erdemi açık fikirliliği kapsayan bilgelik erdemi ve adalet erdemidir.

Çalışanlar tarafından, bir yöneticinin erdemli lider olarak algılanmasını saplayan öncelikli (ilk 10) yönetici erdemleri ayrıca çalışılan sektör, cinsiyet, yönetici cinsiyeti ve yaş değişkenlerine göre incelenmiştir. İmalat sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri için en önemli görülen erdemli liderlik özellikleri karşılaştırıldığında; üretim sektöründe hizmet sektöründen farklı olarak güvenilir olma, vizyonerlik, takdir etme, ileri görüşlülük ve cesaretlendirme erdemleri ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektöründe ise üretim sektöründen farklı olarak bir yönetici için en önemli görülen erdemli liderlik özellikleri alanında yetkinlik (ustalık), destekleyici olma, astların ihtiyaçlarına duyarlılık, çalışkanlık ve dinlemedir.

Çalışanların cinsiyetleri açısından, en önemli görülen erdemli liderlik özellikleri karşılaştırıldığında; kadınlar yöneticilerinin kendilerini desteklemesini, empati sahibi olmasını, saygılı olmasını, ihtiyaçlarını fark etmesini ve yapılan hatalar karşısında

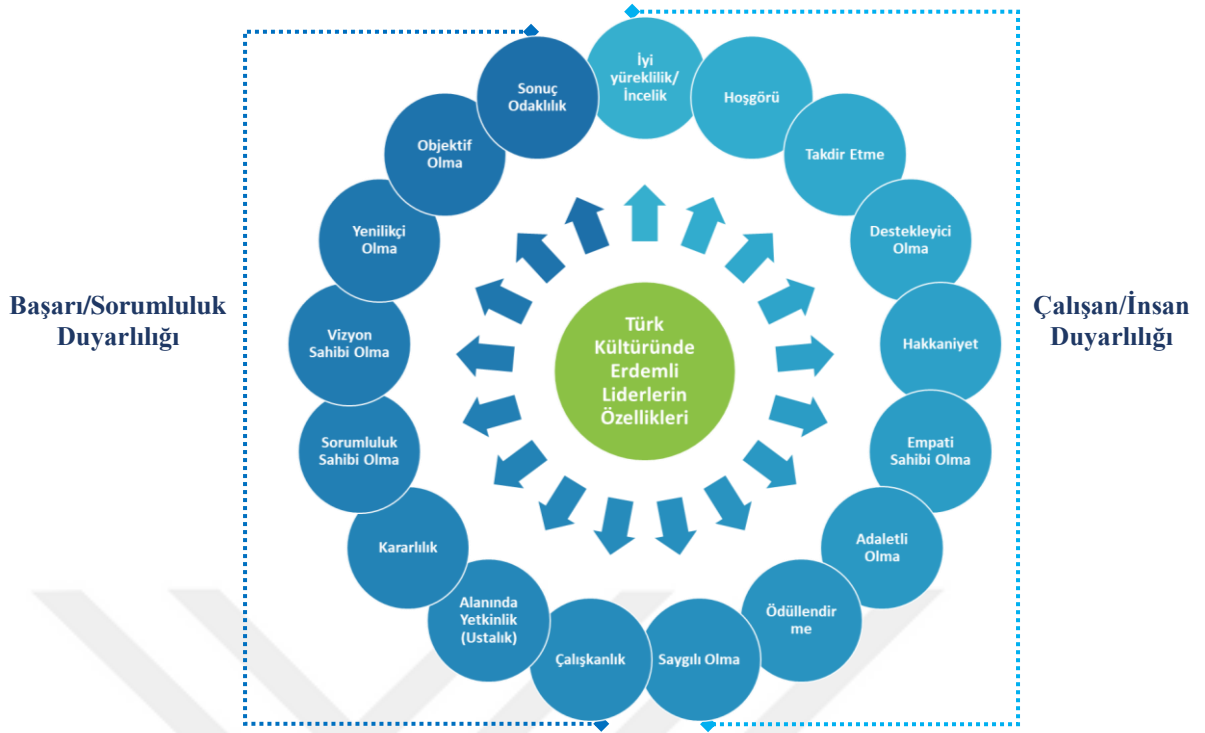
affedici olmasını erkeklerden daha önemli görmektedir. Erkekler tarafından en önemli görülen erdemli liderlik özellikleri ise vizyon sahibi olma, güvenilirlik, alanında yetkinlik (ustalık) ve çalışanları cesaretlendirmedir. Bu bulgularla benzer şekilde, kadın çalışanlar kendilerini destekleyen davranışlar gösteren yöneticileri daha fazla erdemli lider olarak algılamakta erkekler tarafından etik, dürüst ve adil yönetici davranışları erdemli liderler için daha önemli görülmektedir (Singh vd., 2015: 131). Kadın yöneticilerden beklenen öncelikli erdemli liderlik davranışları ile erkek yöneticilerden beklenenler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kadın yöneticiler için empati sahibi olma, astlarını destekleme, astların ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösterme ve dinleme erdemleri erkek yöneticilere kıyasla daha önemli görülmektedir. Erkek yöneticiler için ise vizyon sahibi olma, güvenilirlik, alanında yetkinlik ve saygılı olma erdemleri kadın yöneticilere kıyasla daha önemli görülmektedir. Kadınlar tarafından en önemli görülen erdemli lider davranışları ile kadın yöneticiler için en önemli görülen erdemli lider davranışlarının benzerlik göstermesinin, araştırmaya katılan kadınların erkek katılımcılara göre yaklaşık dört kat daha fazla kadın yöneticiye sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hurst vd. (2018: 501) tarafından kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, kadın yöneticilerden erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek düzeyde anlayış, hayatlarına karşı empati ve duygusal destek beklendiği saptanmıştır.

Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların yöneticilerinden bekledikleri öncelikli erdemli liderlik özellikleri karşılaştırıldığında; daha genç çalışanlar arasında (22-31 yaş aralığı) kendilerini ve fikirlerini destekleyen, saygılı davranan, empatisi yüksek ve çalışanların ihtiyaçlarına özen gösteren erdemli liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır. Gençler kendilerini destekleyen ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olan liderleri daha erdemli olarak algılamaktadırlar (Singh vd., 2015: 130). 32-55 yaş grubunda yer alan çalışanlar ise diğerlerinden farklı olarak dürüstlük/hakkaniyet, alanında yetkinlik (ustalık), güvenilirlik ve vizyon sahibi olma özelliklerini erdemli liderler için daha önemli görmektedirler. Singh vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada da daha yüksek yaş grubunda yer alan çalışanlar için erdemli liderlerin en önemli iki özelliği etik ve dürüstlüktür.

Birinci araştırmanın sonunda öncelikli 34 erdemli lider özelliği bağlamında, erdemli liderlik ölçeği madde havuzunun oluşturulabilmesi için her bir erdemi temsil eden aday maddeler yazılmıştır. Otuz dört özelliğin seçiminde, madde yazımında,

Çalışanların seçmiş oldukları erdemli liderlik özelliğine dair yöneticilerinin sergiledikleri bir davranış örneğine veya yöneticileriyle yaşadıkları bir örnek olay anlatımlarına başvurulmuştur. Örneğin, Katılımcı 192'nin "İşverenim tüm personelleri ayırmadan adaletli olacak şekilde davranıyor. Kendi çocuğu da şirkette çalışmasına rağmen bizden ayırmıyor." ifadesinden yola çıkarak adaletli olma erdemini temsil eden "(Yöneticim) alışanlar arasında ayrımcılık yapmaz." maddesi oluşturulmuştur. 34 erdemli lider özelliğine dair toplam 67 madde yazılmış, böylece taslak erdemli liderlik lği oluşturulmuştur. lğin yüzey geçerliliği ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırma 2'de, birinci araştırmanın sonucunda elde edilen taslak erdemli liderlik lğinin pilot çalışması yapılmış ve lğin faktör yapısı keşfedilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda 21 madde ve 2 faktörden oluşan erdemli liderlik lği geliştirilmiştir. Faktörler altında toplanan ve her biri erdemleri temsil eden maddelerin anlamları irdelenerek birinci faktör çalışan/insan duyarlılığı ve ikinci faktör başarı/sorumluluk duyarlılığı olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama güçleri benzerlik göstermekle birlikte çalışan/insan duyarlılığı faktörünün toplam varyansı açıklama g diğer faktöre göre kısmen daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte lğin yapısının doğrulanması ve güvenilirliğinin incelenmesi için üçüncü araştırma yürütülmüştür. lğin 21 madde ve 2 faktörden oluşan yapısı doğrulanmış ve güvenir bir lek olduğu tespit edilmiştir. Böylece daha önce yerli literatürde erevesi oluşturulmamış erdemli liderlik leği geliştirilmiş ve Türk yöneticileri için hangi erdemli liderlik özelliklerinin ne çıktığı ortaya konulmuştur (şekil 1). Çalışmanın temel amaçlarından olan, Türk kültüründe erdemli liderlik özelliklerinin tespit edilmesi ve Türk kültürüne özgü erdemli liderlik leğinin geliştirilmesinin bu çalışmanın özgün değerini ortaya koyduğu; yerli alan yazınındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.



Şekil 14: Türk Kültüründe Erdemli Liderlik Özellikleri

Geliştirilen erdemli liderlik ölçeğinin iki boyutu, kapsadığı erdemler bakımından yabancı literatürde geliştirilmiş olan erdemli liderlik ölçekleriyle benzerlik gösterse de boyutlar bağlamında farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca cesaret erdemi (Sarros ve Barker, 2003; Havard, 2007; Wang ve Hackett, 2016; Haden ve Jenkis, 2020) ve mizah anlayışı (Sarros ve Barker, 2003) yabancı literatürde yer alan erdemli liderlik modellerinde yer almaktayken, Türk kültüründe bu erdemlerin liderler için ön planda olmadığı görülmektedir. Geliştirilen erdemli liderlik ölçeğinin Thun ve Kelloway (2011) tarafından ortaya konulan karakter temelli liderlik modeliyle benzerlikleri bulunmaktadır. Karakter temelli liderlik modelinde insaniyet erdemine sahip yöneticiler çalışanlarına karşı sevgiyle yaklaşmakta, onların haklarını korumakta, başarılarını içtenlikle takdir etmekte ve onlara gerçekten değer vermektedir. Geliştirilen erdemli liderlik ölçeğinde bu özellikler insan duyarlılığı boyutunu oluşturmaktadır. Bilgelik ve ölçülü olma erdemine sahip yöneticiler ise öğrenmeye ve yeni fikirlere açıktır, meraklıdır. Sağduyulu, kararlı ve sorumluluk sahibidir. Geliştirilen erdemli liderlik ölçeğinde bu özellikler başarı/sorumluluk duyarlılığı boyutu altında yer almaktadır. Aguilin ve Racelis'in (2021: 28), Filipin Liderlik Programı kursiyerleri üzerinde yaptığı araştırmada da liderlerden beklenen en öncelikli erdemli davranışlar tespit edilmiştir. Katılımcılar

erdemli bir liderden destekleyici, güven verici ve başarı odaklı olmalarını, samimi ve olgun davranmalarını ve kendilerine öncülük etmelerini beklemektedir. Bununla birlikte, Crossan vd. (2016) tarafından ortaya konulan hem batı hem de doğu kültürlerini kapsayıcı olduğu ifade edilen, erdemli liderlik modelinde yer alan 11 boyut içerisinde, Türk kültüründe ön plana çıkan erdemli liderlik özelliklerinin tamamı benzer veya yakın anlamlarıyla yer almaktadır. Geliştirilen ölçeğin maddelerinin her birinin bir erdemi temsil etmesi ve modelin 17 erdemi barındırıyor olması ölçeğin teorik geçerliliğinin de sağlandığı anlamına gelmektedir.

Erdemli liderliğin çalışan duyarlılığı ve başarı duyarlılığı boyutları Jim Collins tarafından kavramsallaştırılan 5. Düzey Liderliği çağrıştırdığı düşünülmektedir. 5. düzeye ulaşmış bir lider diğer dört düzeyde yer alan beceri ve yeteneklere sahiptir. Başka bir ifade ile bilgi, becerisi ve uyumlu karakteri ile iş süreçlerine katkıda bulunur (1. düzey). Takım çalışmasına önem verir ve ekibi ile uyum içerisinde çalışır (2. düzey). İnsanları hedeflere ulaştırmak için kaynakları etkin bir şekilde yönlendirir (3. düzey). Yüksek standartları içeren örgüt vizyonuna ulaşmak için azimli ve karardır. Çalışanların bu vizyona katkı sağlaması için onları teşvik eder, ilham verir (4. düzey). Nihayetinde tüm bu özelliklerine ek olarak 5. düzey liderler kişisel alçak gönüllüğü ile mesleki iradesini birleştirerek örgütlerin kalıcı başarıya ulaşmasını sağlarlar (Collins, 2002; 22-35; Baltaş, 2011: 94-96). Erdemli liderlik ölçeğinin çalışan duyarlılığı boyutu ile benzerlikler içeren kişisel alçak gönüllük sahibi liderler, bireysel egolarından sıyrılmışlardır. Çalışanlarını ödüllendirirler, motive ederler ve onları yetiştirirler. Başarısızlık söz konusu olduğunda suçlayıcı tavır sergilemezler. Erdemli liderlik ölçeğinin başarı/sorumluluk duyarlılığı boyutu ile benzerlikler içeren güçlü mesleki irade sahibi liderler ne kadar zor olursa olsun sonuçlara ulaşmak için tereddütsüz bir kararlılık ortaya koyarlar. Sorumluluklarının bilincindedirler. Beklentilerin ötesine geçmek ve kalıcı bir başarı elde etmek için tüm güçleriyle çalışırlar, azimlidirler. Bununla birlikte erdemli liderlik ölçeğinin iki boyutu davranışsal liderlik teorilerinde yer alan insan odaklı ve görev odaklı liderleri çağrıştırmaktadır.

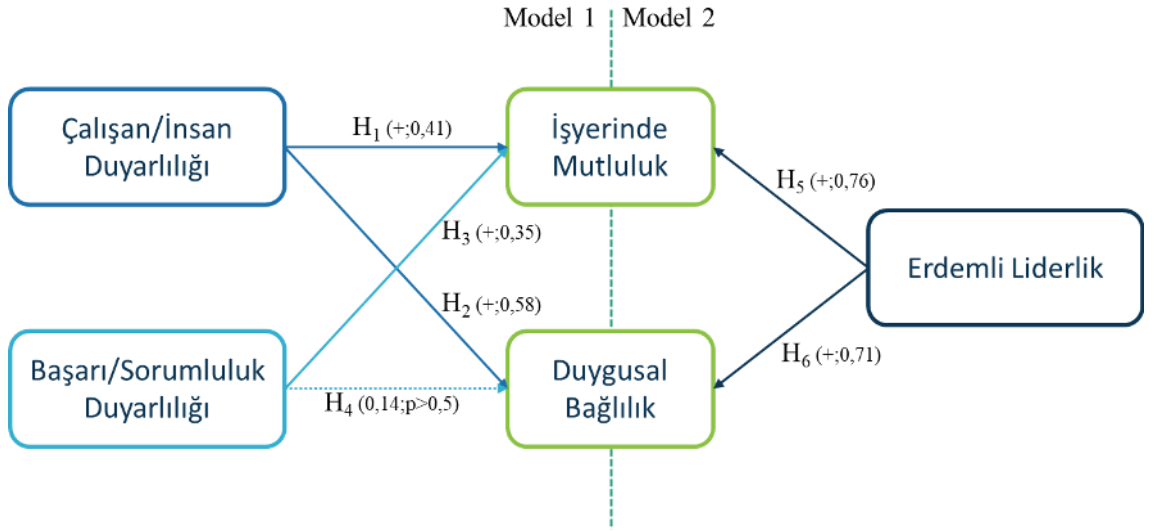
Geliştirilen erdemli liderlik ölçeğinin boyutları detaylı incelendiğinde, çalışan/insan duyarlılığı yüksek yöneticiler çalışanlarına saygı, ilgi ve empatiyle yaklaşır. Problem yaşadıklarında çözümü bulmaları için onlara destek olurlar. Cezalandırmak yerine yardım etmeyi tercih ederler. Çalışanlara şefkatle yaklaşan insan

odaklı lider davranışlarının olumlu çalışma kültürleri oluşturma, işe katılma ve öğrenmeyi artırmanın yanı sıra, iş performansı üzerinde zararlı etkisi olabilecek çatışma ve kabalık gibi işlevsiz davranışları azaltma gibi geniş kapsamlı etkileri bulunmaktadır (Cameron vd., 2011: 298; Shuck vd., 2019: 557). Çalışanların küçük de olsa katkılarına değer verilmesi, başarılarının farkında olunması ve ödüllendirilmesi onların işlerini yaparken cesaret bulmalarını, ilerleme kaydettiklerini ve destek gördüklerini hissetmelerini sağlamaktadır. Böylece çalışanlar yaptıkları işlerin daha anlamlı olduğunu hissetmekte, motive olmakta ve mutlulukla çalışmaktadır (Amabile ve Kramer, 2018: 109-122; Hellstrom, 2014: 18). Liderler karar süreçlerinde ve davranışlarında adaletli ve hakkaniyetli davranırlarsa, çalışanlara hak ettikleri saygınlığı ve değeri gösterirlerse, çalışanlar arası olumlu ilişkilerin ve ahlaki kimliğin gelişmesine, çalışanların aidiyet hissetmelerine katkıda bulunurlar (Zhu, 2004; Riggio vd., 2010: 247). Bununla birlikte örgüt içinde güvensizlik, hayal kırıklığı ve vurdum duymazlık gibi olumsuz olarak nitelendirilen çalışan davranışlarının azalmasını sağlarlar (Akatay vd., 2016: 503). Başarı/sorumluluk duyarlılığına sahip erdemli liderler, örgütü ve çalışanları en yüksek potansiyellerine ulaştırabilmek için güçlü bir vizyon oluştururlar, kararlarının/davranışlarının gerekçelerini açıkça belirtirler ve bu yolda yürümeye insanları ikna ederler. Aynı zamanda bu vizyona ulaşmak için tutku ve kararlılıkla çalışırlar. Yenilikçi fikirleriyle ön plana çıkarlar. Onların vizyonu, bilgisi, tecrübesi, tutkusu ve kararlılığı çalışanların da işe adanmasını, işlerinde anlam bulmasını ve tüm potansiyelleriyle güçlü bir amaca hizmet etmelerini sağlar (Bass ve Riggio, 2006; Wang, 2011; Stam vd., 2010; Hessel, 2013). Bruno'nun (2015) da belirttiği gibi çalışan performansı ve örgütsel performansın artırılması için vizyon sahibi erdemli liderlere ihtiyaç vardır.

Araştırma 3'te ayrıca erdemli liderliğin istisnalarla pasif yönetim, tam serbestlik tanıyan liderlik, narsis liderlik ve istismarcı yönetim ile ilişkileri incelenmiş; erdemli liderlik ile bu liderlik yaklaşımları arasında negatif ilişkiler bulunmuştur. İstisnalarla pasif yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlikte, lider ve çalışan ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanmaktadır ve sağlanan fayda ortadan kalktığında bu ilişki bozulabilmektedir (Celep, 2004: 55). İstisnalarla pasif yönetimde başarısızlıkların çalışanların yeteneklerine bağlanması ve çalışanların aşırı bir denetime maruz kalması gibi sebeplerden dolayı çalışanların işe olan istekleri azalabilmekte ve moral seviyeleri düşebilmektedir (Avolio ve Bass, 2004). Bu tarz yönetimde lider ile çalışan arasında iletişim ve güven duygusu

zayıftır (Dilek, 2005: 45) ve çalışanların tükenmişlik yaşamasına da sebep olabilmektedir (Zopiatis ve Constanti, 2009). Tam serbestlik tanıyan liderlik türünde ise liderler karar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Neredeyse bir lidersizlik söz konusudur (Avolio ve Bass, 2002: 2). Bu tarz liderler çalışanlarını desteklemekten ve onlara yol göstermekten yoksundurlar (Oğuz, 2011: 377-403). Bunlara karşın erdemli liderler, çalışanların refah ve mutluluklarına önem vermektedir ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Çalışan-lider ilişkisini karşılıklı bir mübadelenin ötesine taşımaktadır. Çalışanların potansiyellerine ulaşması için onların başarılarını destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Çalışanların örgütün performansına katkıda bulunurken büyümeleri ve başarımları için onlara fırsatlar yaratmaktadır (Haden, 2019: 11). İstismarcı yönetimde lider, çalışanların performansını üst düzeye çıkarmak veya yapacakları hataların telafisi olmayacağı mesajını vermek için onlara kötü davranabilir (Tepper, 2007: 265). Erdemli liderler ise çalışanların yaptığı hatalar karşısında onları incitmekten sakınır, hoşgörülüdür. Performansı arttırmanın yolunu baskıcı tavır göstermekte bulmaz aksine insani davranışlarıyla çalışanlarının kalbini kazanarak onların daha verimli çalışmasını sağlar. Erdemli liderler bencil amaçlardan ve egolarından sıyrılabilmiş kişilerdir. Bu sebeple empatiden yoksun, güç ve hayranlık ihtiyaçlarıyla motive olan narsis lider davranışlarıyla erdemli lider davranışlarının iki uç olduğu söylenebilir. Liderlerin narsis kimlikleri benimsemeleri, onların erdemli davranışları sergilemekten ve ahlaki davranma güdüsünden yoksun olduklarını göstermektedir (Duchon ve Drake, 2009: 301). Ayrıca aşırı özgüven ile lider, rekabette etik olmayan davranışlara başvurabilmekte ve işlevsel olmayan stratejik kalıcılığa sebep olan aşırı iyimserliğe kapılabilmektedir (Owens vd., 2015: 1205). Oysa erdemli liderlerin davranışları sahip olduğu güçlü ahlaki kimliğe ve itidale dayanmaktadır.

Araştırma 3 kapsamında son olarak erdemli liderliğin ve alt boyutları olan çalışan/insan duyarlılığı, başarı/sorumluluk duyarlılığının çalışanların işyerinde mutlulukları ve duygusal bağlılıkları üzerine etkileri ortaya konulmuştur. Erdemli liderlik ve alt boyutları bağlamında iki farklı model oluşturulmuş; altı adet hipotez geliştirilmiştir. Araştırma modelleri ve hipotez sonuçları Şekil 15'te sunulmuştur.



Şekil 15: Araştırma Modelleri ve Hipotez Sonuçları

Erdemli liderlerin çalışan/insan duyarlılığına yönelik davranışları çalışanların işyerinde mutluluklarını ve örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır (H_1 ; H_2). Dolayısıyla H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir. Erdemli liderler, çalışanların kalplerini kazanarak herkes için mutluluk getiren kişilerdir. Mutluluk duygusu ile kişi neşe ve memnuniyetle hayatını daha anlamlı ve değerli bulmaktadır (Lyubomirsky, 2001: 239). Çalışanların örgütlerine tam bir bağlılık göstermesi ve mutlulukla çalışması için ihtiyaç duyulan unsurlardan biri kurulan samimi ilişkilerdir. Yönetici ve çalışanlar arasında kurulan yakınlık, güven verici ve destekleyici ilişkiler çalışanların olumlu duygularının ve ruh hallerinin gelişmesi, tam bir istekle ekibe katkı sağlaması bakımından oldukça önemli önemli görülmektedir (McKee, 2017: 23-24). Alparslan vd.'nin (2017: 571) Türk kültüründe yaptığı araştırmada da çalışanların mutluluğu için yöneticilerden öncelikli olarak anlayışlı ve güler yüzlü olması, güven verici, özenli ve saygılı davranması beklenmektedir. Yöneticilerin örgüt genelinde bir aile ortamı oluşturarak çalışanları iş ve özel yaşamlarında desteklemesi, özel günlerini kutlaması çalışanların yöneticilerini bir lider olarak görmesini ve gönüllü bir bağlılık geliştirmesini sağlamaktadır (Aycan vd., 2000: 195). Bununla birlikte lider olmak, insanların katkılarını takdir etmeyi ve başarıyı kutlama kültürü oluşturmayı gerektirir (Kouzes ve Posner, 2017: 44). Destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması (Wollard ve Shuck, 2011), çalışanlarla güçlü ilişkiler geliştirmeye yönelik yönetici davranışları (Bakker vd., 2007) ve çalışanların katkılarının farkında olunması, takdir edilmesi ve küçük başarılarının dahi ödüllendirilmesi çalışanların işlerine olan bağlılıklarının gelişmesini, daha mutlu ve üretken olmalarını

sağlamaktadır (van Dierendonck vd., 2004; Popli ve Rizvi, 2016). Çalışanların mutlulukları ve bağlılıkları üzerinde etkili olan kritik liderlik davranışlarından bir diğeri ise çalışanların haklarını gözetmektir. Başka bir ifade ile çalışanlara saygılı ve onurlu muamele etmek, çalışanlar arasında adaleti gözetmek ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktır (Sirota vd., 2005; Primawidi ve Mangundjaya, 2020). Çalışanlar arasında adaletin gözetilmesi ayrıca onların aidiyet, anlamlı bir varoluş, olumlu benlik saygısı ve değer görme ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Cropanzano vd., 2001). Nitekim söylenebilir ki örgütlerde kibirden arınmış, tevazu ve empati sahibi, başkalarının hak ve amaçlarını en az kendisinininki kadar önemseyen, uyumlu çalışma ortamını teşvik eden, geribildirimi esirgemeyen, çalışanların zorlukların üstesinden gelmesine yardımcı olan ve ihtiyaçlarını gözetten bir örgüt kültürü oluşturan “insan” odaklı “iyi” liderlere ihtiyaç vardır.

Erdemli liderlerin başarı/sorumluluk duyarlılığına yönelik davranışları çalışanların işyerinde mutluluklarını artırmaktadır (H₃). Dolayısıyla H₃ hipotezi desteklenmiştir. Ancak çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ve H₄ hipotezi desteklenmemiştir. Yöneticilerin başarı/sorumluluk duyarlılığına yönelik erdemli davranışları çalışanların duygusal bağlılıklarıyla pozitif ilişkiliyken anlamlı bir etkisi olmamasının sebebinin kültürel olduğu düşünülmektedir. Zira Kuzey Amerika ve Portekiz’de yapılan araştırmalarda erdemli liderlerin yaratıcılık, merak, açık fikirlilik ve öğrenme sevgisi karakter gücünden oluşan bilgelik davranışları ve azmi (çalışkanlığı) duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır (Araújo ve Lopes, 2015; Thun ve Kelloway, 2011). Ayrıca Türk kültüründe liderlerin kararlılık göstermesi, vizyon sahibi ve idari açıdan yeterliliğe sahip olması liderin etkinliği için önemli görüldüğü bilinmektedir (Chhokar vd., 2007: 860). Buna karşın çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, bir önceki bulgularla birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların duygusal bir sadakat göstermeleri için doğu kültürlerinde yöneticilerin insaniyete dayalı davranışlarının daha önemli olduğuyla açıklanabilir. Zira kültüre göre çalışanların bağlılıkları farklılık göstermektedir. Örneğin, Amerika’da çalışanların bağlılığı hem ilişki odaklı hem de görev odaklı liderlerin varlığına bağlıyken, Hindistan’da çalışan bağlılığı sadece hoşgörülü ve yardımsever olarak nitelendirilebilecek ilişki odaklı lider davranışlarıyla artmaktadır (Lok ve Crawford, 2004). Çalışmada ayrıca erdemli liderliğin bütüncül

yapısının çalışanların mutlulukları ve duygusal bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Erdemli liderlik davranışları çalışanların hem işyerinde mutluluklarını hem de örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla H₅ ve H₆ hipotezleri kabul edilmiştir. Alan yazınında yapılan araştırmalar da (Hendriks vd., 2020b; Wang ve Hackett, 2016; Araújo ve Lopes, 2015; Thun ve Kelloway, 2011; Riggio vd., 2010) bu sonucu desteklemektedir. Nitekim söylenebilir ki, örgütlerin verimliliği ve performansı için oldukça önemli görülen mutlu ve örgütlerine gönülden bağlı çalışanlar için örgütlerin erdemlere dayalı yönetim anlayışı yapılandırmaları gerekmektedir. “İyi” olarak nitelendirilen erdemli liderler bu yönetim anlayışı yapısının temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışanlara rol model bu liderler sadece olumlu iş sonuçlarını etkilemekle kalmayıp örgütün genelinde erdemlerin yayılmasını da sağlamaktadır.

Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada erdemli liderliğin Türk kültüründe yapısı ortaya konulmuş ve Türk kültürüne özgü erdemli liderlik ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Ölçeğin daha yaygın geçerliliğin sağlanması için farklı sektörlerde araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte, yerli literatürde erdemli liderliğin olumlu çıktıları üzerine sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada, erdemli liderlerin sadece birey düzeyinde etikleri etkileri incelenmiş ve pozitif çıktıları odaklanılmıştır. Grup ve örgüt performansı gibi çok düzeyli araştırmalara ve işten ayrılma niyeti ve etik dışı davranışlar gibi istenmeyen çalışan davranışları üzerine etkilerinin ortaya konulmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, liderlerin karakter güçlerinin ve erdemlerinin çalışan performansı gibi bireysel sonuçlar üzerinde, örgüt düzeyinde etkileri üzerine kültürel bağlamda daha fazla araştırmanın yapılması değerli olarak görülmektedir. Bununla birlikte erdemli liderliğin iki boyutu çalışanların işyerlerinde mutluluklarının %56,7’sini açıklamaktadır ve açıklama gücü oldukça yüksektir. Bu sebeple, yapılacak araştırmalarda modele farklı değişkenlerin eklenerek modelin test edilmesi önerilmektedir.

Uygulayıcılara Öneriler

Çalışanların mutlulukları ve duygusal bağlılıklarını etkileyen unsurların başında yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları gelmektedir. Hoşgörüyeye dayalı destekleyici bir örgüt ortamı oluşturan, çalışanların haklarını gözetken, karar ve uygulamalarında adaletli davranan, çalışanların başarılarını takdir ederek ve

ödüllendirerek onları güçlendiren, çalışanların ihtiyaçlarını ve ruh hallerini anlayan, kademe gözetmeksizin tüm insanlara saygılı davranan başka bir ifade ile insan odaklı olan liderler çalışanların hem mutluluklarını hem de duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır. Bunun yanında mutlu çalışanlar için liderin kararlılığıyla ve çalışma azmiyle çalışanlarına örnek olması, başarılı bir vizyon oluşturarak ve yenilikçi uygulamalarıyla çalışanlara da ilham vermesi, onları bir usta-çırak ilişkisi içerisinde yetiştirmesi, yol göstermesi ve başarılı sonuçlara ulaşmak için gösterdiği azim oldukça önemlidir. Bu durum örgütler için erdemli liderlerin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanların refahı için erdemli liderliği teşvik etmeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler daha mutlu ve kendilerini işlerine adanmış çalışanlarla birlikte yollarına devam etmek istiyorlarsa çalışanlarının hem kalplerine hitap eden insani davranışlar sergilemeli hem de başarıya ulaşmak için kendisini sorumlu hissetmeli, çalışanlarla birlikte bu başarı yolunda yürüyebilmelidir.

Erdemler alışkanlık yoluyla kazanılabilecek ve davranışlarda sergilenebilecek karakter özellikleridir. Bu sebeple, liderlik eğitimlerinin içeriğine ve örgütlerde uygulanan mentorluk/koçluk eğitimlerine erdemlerin dâhil edilerek “iyi-erdemli liderlik” gelişim programlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Farklı ülkelerde Via Institute On Character, Virtuous Leadership Institutes ve The 9 Virtues Leadership Institute gibi organizasyonlar tarafından sunulan, liderlerin karakter güçlerini ve erdemlerini geliştirmeye yönelik programlar bulunmaktadır. Ancak Türkiye’de erdemli liderliğin gelişimine özgü bir liderlik programına rastlanmamıştır. Bu sebeple Türkiye’de liderlik gelişim programlarında erdemlere özel bir yer verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2014). Konfüçyüs ve liderlik (2. baskı). (Çev. U. Öztürk). Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adewale, A. (2020). A model of virtuous leadership in Africa: Case study of a Nigerian firm. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 749–762. doi: 10.1007/s10551-019-04340-3
- Aguiling, M. A. ve Racelis, A. (2021). Virtuous leadership for the new normal: Identifying leadership virtues in a Philippine Leadership Program. *Philippine Academy of Management*, 4(1), 23–34.
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kisat, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü’nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Aksu, İ. (2018). *Farabi’de temel erdemler*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Allen, R. S., Evans, W. R. ve White, C. S. (2011). Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: Examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal*, 8, 218–228. doi: 10.1057/omj.2011.40
- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: İş doyumu mu işyerinde mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A. (2017). İş görenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik bir saha araştırması, *5.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s.565-573), İstanbul.
- Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2018). Mutlu çalışanlar için öncelikli yönetici erdemleri: Bir saha araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 629-650.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., ve Taş, M. A. (2019). Mutlu eden yöneticiler: Pozitif psikoloji bağlamında araştırmalar ve öneriler. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Amabile, T. M. ve Kramer, S. J. (2018). Küçük kazanımların gücü (Çev. L. Göktem).

- HBR duygusal zekâ serisi: Amaç, anlam ve tutku* (s. 105-148) içinde. Optimist Yayınları.
- Anastasi, A. ve Urbina, S. (2021). Psikolojik testlerin kullanımı (Çev. Ed. M. Baloğlu). Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal yayın tarihi, 1997).
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. doi: 10.1037/0033-2909.103.3.411
- Anderson, P., Black, A., Machin, D., Marcouse, I. ve Watson, N. (2019). İşletme kitabı: Büyük fikirleri kolayca anlayın (3. baskı) (Çev. T. Göbekçin). Alfa Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2014).
- Aquinas (2006). Aquinas on nature and grace selections from the Summa Theologica. (Çev. Ed. A. M. Fair Weather). Westminster John Knox Press. (Orijinal yayın tarihi, 1954)
- Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, 25(3), 275–324. doi: 10.1177/0164027503025003004
- Ardelt, M. (2004). Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. *Human Development*, 47(5), 257–285. doi: 10.1159/000079154
- Aristoteles (2014). Nikomakhos’a Etik (Ethika Nikomakheia) (Çev. Z. Özcan). Sentez Yayıncılık.
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 159-178.
- Ashkenas, R. ve Manville, B. (2019). Liderin el kitabı: Etki yaratmak, ilham vermek ve geleceğe hazırlamak (1. Baskı). (Çev. L. Göktem). Optimist Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2018)
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. doi: 10.1016/1048-9843(95)90035-7

- Avolio, B. J., Luthans, F. ve Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set (3rd ed.). Mindgarden.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership. Lawrence Erlbaum.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221. doi: 10.1111/1464-0597.00010
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang ve U. Kim (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (s. 445-466) içinde. Springer.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonça, M. (2014). Organizations and management in cross-cultural context. Sage.
- Aydın, İ. H. (2008). İbn Sinâ'da Erdemli Yaşam. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (29), 1-22.
- Aydın, M. (1973). Fârâbî'nin siyasî düşüncesinde saadet kavramı. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21(1), 303-315.
- Ayre, C. ve Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86. doi:10.1177/0748175613513808
- Ayten, A. (2014). Erdeme dönüş: Psikoloji ve mutluluk yolu. İz Yayıncılık.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. ve Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Balcı, A. (1995). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Fakültesi Yayınları.

- Baltaş, A. (2011). Türk kültüründe yönetmek: Yerel değerlerle küresel başarıları kazanmak (3. Baskı). Remzi Kitapevi.
- Bandura, A. (1976). Social learning theory. Prentice-Hall.
- Barbuto, J. E. ve Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. doi: 10.1177/1059601106287091
- Barker, C. ve Coy, R. (2003). The 7 heavenly virtues of leadership. Management Today Series. McGraw-Hill
- Barlow, C. B., Jordan, M. ve Hendrix, W. H. (2003). Character assessment: An examination of leadership levels. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 563–584. doi: 10.1023/A:1023408403204
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdili's handbook of leadership. Free Press.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Bass, M. B. ve Riggio, E. G. (2006). Transformational leadership (2. baskı). Psychology Press.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work on employee performance. *International Business Research*, 12(2). doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99.
- Baumeister, R. F. ve Exline, J. J. (1999). Virtue, personality and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of Personality*, 67(6), 1165-1194. doi:10.1111/1467-6494.00086

- Bennis, W., Goleman, D. ve J. O'Toole (2008). Transparency: How leaders create a culture of candor. Jossey-Bass.
- Bennis, W. (1999). Müthiş grupların sırları. F. Hesselben, P. M. Cohen (Eds.), *Liderden lidere* (s. 337-346) içinde. BZD Yayıncılık.
- Bernardin, J. C. (1984). Role of the religious leader in the development of public policy. *Journal of Law and Religion*, 2(2), 369-379.
- Beyza, E. (2021). İşyeri mutluluğunun öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215-229.
- Bingham, C., Black, J. S. ve Felin, T. (2000). An interview with John Pepper: What it takes to be a global leader. *Human Resource Management*, 39(2/3), 287-292. doi:10.1002/1099-050X
- Bischak, D. P. ve Woiceshyn, J. (2016). Leadership virtues exposed: Ethical leadership lessons from leading in rock climbing. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 248-259. doi: 10.1177/1548051815617629.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
- Block, P. (2013). Stewardship: Choosing service over self-interest (2. baskı). Berrett-Koehler.
- Bostan, Y. (2015). Ragıb el-isfahânî'nin ahlak ilmine yaklaşımı. *International Journal of Science Culture and Sport*, Special Issue 4, 55-63. doi:10.14486/IJSCS357
- Boyatzis, R.E. ve McKee, A. (2005). Resonant leadership: renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Harvard Business School Press.
- Bragues, G. (2006). Seek the good life, not money: The Aristotelian approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 341-57.
- Briggs, S. R. (1992). Assessing the five-factor model of personality description. *Journal of personality*, 60(2), 253-293.
- Bright, D. S., Cameron, K. S. ve Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269. doi: 10.1007/s10551-005-5904-4

- Bright, D. S., Stansbury, J., Alzola, M. ve Stavros, J. M. (2011). Virtue ethics in positive organizational scholarship: An integrative perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 231-243.
- Brooks, E. (2021). A new generation of wise thinkers and good leaders. *The Journal of Character & Leadership Development*, 8(2), 32-44.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Bruhn, J. G. (2001). How trust and distrust work in organizations. J. G. Bruhn (Ed.), *Trust and the health of organizations* (s. 81-105) içinde. Springer.
- Bruno, L. F. (2015). Nooleadership or virtuous leadership and its impact on organizational performance. E-Leader, 1-28, Prague.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming (4.baskı). Routledge.
- Cahn, S. M. (2004). The happy immoralist. *Journal of Social Philosophy*, 35(1), 1-20. doi: 10.1111/j.1467-9833.2004.t01-1-00203.x
- Calabrese, R. L. ve Roberts, B. (2002). Character, school leadership, and the brain: learning how to integrate knowledge with behavioral change. *International Journal of Educational Management*, 16(5), 229–238.
- Caldwell, C. ve Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101.
- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership–insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200. doi: 10.1108/JMD-11-2014-0148
- Cameron K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. N. M. Pless ve T. Maak (Eds.), *Responsible leadership*. Springer. doi: 10.1007/978-94-007-3995-6_4

- Cameron, K. (2013). Pozitif liderlik: Olağanüstü bir performans için stratejiler. (T. Çekinirer, Çev.) Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K. S. (2016). Pozitif liderlik uygulamaları: Olağanüstü sonuçlar yaratan alıştırmalar ve öneriler. (Çev. T. Çekinirer). Arıtan Yayınevi
- Cameron, K. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* içinde (s. 48-65). Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25-35. doi: 10.1007/s10551-011-1023-6
- Cameron, K. S., Bright, D. ve Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. doi: 10.1177/0002764203260209
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. K. S. Cameron, J. E., Dutton R. E. Quin (Eds.), *Positive organizational scholarship* (s. 3-13) içinde. Berret-Koehler.
- Cameron, K. ve Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cameron, K., Quinn, R. E. ve Caldwell, C. (2017). Positive leadership and adding value - a lifelong journey. *International Journal of Public Leadership*, 13(2), 59-63. doi: 10.1108/IJPL-12-2016-0055
- Cameron, K.S. ve Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. Cameron, K.S., Spreitzer, G.M. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* içinde. Oxford University Press,
- Campbell, K. A. (2015). Can effective risk management signal virtue-based leadership? *Journal of Business Ethics*, 129(1), 115-130. doi: 10.1007/s10551-014-2129-4
- Canan, S. ve Pir, S. (2021). İnsan odaklı liderlik: Olmadığın yere götüremezsin (3. Baskı). Nefes Yayıncılık.

- Carey, J. ve Vitz, R. (2020). Mencius, Hume, and the virtue of humanity: sources of benevolent moral development. *British Journal for the History of Philosophy*, 28(4), 693-713. doi: 10.1080/09608788.2019.1671310
- Carr, A. (2016). Pozitif psikoloji. (Çev. Ü. Şendilek). Kaknüs Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2011)
- Cawley, M. J. III, Martin, J. E., ve Johnson, J. A. (2000). A virtues approach to personality. *Personality and Individual Differences*, 28(5), 997-1013. doi: 10.1016/S0191-8869(99)00207-X
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel liderlik. Anı Yayıncılık.
- Chan, W. T. (1955). The evolution of the confucian concept Jên. *Philosophy East and West*, 4(4), 295-319. doi: 10.2307/1396741.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(1), 89-117. doi: 10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. ve House, R. J. (2007). Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, Y. ve Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00025-9
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2020). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz* (3. Baskı). (Çev. Ed. A. Aypay). Anı Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2014).
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (s. 302-327) içinde. Sage

Publications.

- Clark, L. A. ve Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–319. doi: 10.1037/1040-3590.7.3.309
- Clark, T. R. (2019). Liderlik ve karakter (2. baskı). (Çev. S. Bursa). Arıtan Yayınevi. (Orijinal yayın tarihi, 2018).
- Collins, J. (2002). ‘İyi’den ‘mükemmel’ şirkete: Kalıcı başarıya ulaşmanın yolları (11. Baskı). (Çev. L. Cineme). Boyner Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2001).
- Comte-Sponville, A. (2001). A small treatise of the great virtues (Çev. C. Temerson). Metropolitan Books. (Orijinal yayın tarihi, 1995).
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Costigan, R. D. S., İltar, S ve Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organization. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303- 318.
- Covey, S. R. (1991). Principle-centered leadership. Summit Books.
- Covey, S. R. (2004), The 8th habit: from effectiveness to greatness. Free Press.
- Covey, S. R. (2012). The 3rd alternative: Solving life’s most difficult problems. Free Press.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. ve Merrill, R. R. (1999). first things first: To live, to love, to learn, and to leave a legacy. Simon & Schuster.
- Creswell, J. W. (2016). Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları (2.baskı). (Çev. Ed. S. B. Demir). Eğiten Kitap.
- Crossan, M., Seijts, G. ve Gandz, J. (2015). Developing leadership character. Routledge.
- Crocker, L. ve Algina, J. (1986). Introduction to classical and modern test theory. Holt, Rinehart and Winston.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice.

- Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. doi: 10.1006/jvbe.2001.1791
- Crossan, M. M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., Monzani, L. ve Gandz, J. (2017). Toward a framework of leader character in organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986-1018. doi: 10.1111/joms.12254
- Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G. ve Gandz, J. (2013). Developing leadership character in business programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 285-305. doi: 10.5465/amle.2011.0024A
- Csikszentmihalyi, M. (2020). Finding flow: the psychology of engagement with everyday life. Hachette.
- Çağrıçı, M. (1995). Fazilet. TDV İslâm Ansiklopedisi (12. Cilt), s. 269-271. İstanbul.
- Çağrıçı, M. (2000). İffet. TDV İslâm Ansiklopedisi (21. Cilt), s. 506-507. İstanbul.
- Çağrıçı, M. (2011). Tehzîbü'l-ahlâk. TDV İslâm Ansiklopedisi (40. Cilt), s. 328-330. İstanbul.
- Çakıroğlu, Ü. Gökoğlu, S. ve Çebi, A. (2015). Öğretmenlerin teknoloji entegrasyonlarına yönelik temel göstergeler: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 507-522.
- Çetinkaya, B. A. (2017). Felsefe tarihi, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları. Pegem Yayınları.
- Daft, R. L. (2005). The leadership experience (3. baskı). Thomson/South-Western.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C. ve Seligman, M. E. (2005). Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of general psychology*, 9(3), 203-213. doi: 10.1037/1089-2680.9.3.203
- Davenport, B. (2015). Compassion, suffering and servant-leadership: Combining compassion and servant-leadership to respond to suffering. *Leadership*, 11(3), 300–315. doi: 10.1177/1742715014532481
- Day, C. (2004) The passion of successful leadership. *School Leadership & Management*, 24(4), 425-437. doi: 10.1080/13632430410001316525

- De Araújo, M. S. G. ve Lopes, P. M. P. R. (2015). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhné Review of Applied Management Studies*, 12(1), 3-10. doi: 10.1016/j.tekhne.2015.01.008
- Deming, W.E. (2000). Out of the Crisis. MIT Press. E-book ISBN: 978-0-2622-5056-6.
- DeVellis, R. F. (2021). Ölçek geliştirme: Kuram ve uygulamalar. (Çev. Ed. T. Totan). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Doğan, S. (2005). Çalışan ilişkileri yönetimi. Kare Yayınları.
- Drury, S. L. (2004). Servant leadership and organizational commitment. *Servant Leadership Research Roundtable*. Erişim adresi: https://coloweb.site.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/drury_servant_leadership.pdf
- Duchon, D. ve Drake, B. (2009). Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 301–308. doi: 10.1007/s10551-008-9771-7.
- Durak, N. (2009). Platon ve Fârâbî felsefesinde erdem kavramı. Fakülte Yayınevi.
- Dvir, T. ve Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327–344. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00018-3
- Ekşili, N. ve Alparslan, A. M. (2021). Hizmet sektöründe pozitif liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 88-112.
- el-İsfahânî, R. (2015). Erdemli yol. (Çev. M. Tan.) İz Yayıncılık.
- Engin, D. (2019). *Gazâlî'de ahlâk ve ruh sağlığı*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erkuş, A. (2013). Bilimsel araştırma süreci (4. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Erten, H. (2017). İş yerinde mutluluğun bilimi. Harvard Business Review Türkiye, 1-4.
Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/blog/isyerinde-mutlulugun-bilimi>.
- Fârâbî. (1987). Fusûlü'l-medenî (Çev. H. Özcan). Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
(Orijinal yayın tarihi, 1987).
- Fârâbî. (2016). İdeal Devlet. (Çev. A. Arslan). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fârâbî. (2018). Mutluluğun kazanılması (2. Baskı). (Çev. A. Arslan). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fârâbî, Fusûlun Munteze'a, Thk. Fevzi Mıtri Neccâr (Beyrut: Dâru'l-Meşrik, 1971), 65-66.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Walton (Eds.), *Management and organizations in Chinese context* (s. 84-127) içinde. London: Macmillan.
- Fatima, A., Imran, R. ve Noreen, U. Antecedents and outcomes of employee wellbeing: A path model approach. *Journal of Innovative Research in Education and Management*, 1(1), 40-50.
- Fındıklı, M. M. A., Gözde, O. ve Sıgır, Ü. (2019). Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. Sage Publications.
- Fowers, B. J. (2008). From continence to virtue: Recovering goodness, character unity, and character types for positive psychology. *Theory and Psychology*, 18(5), 629–653. doi: 10.1177/0959354308093399.
- Fraenkel, J. R. ve Wallen, N. E. (2006). How to design and evaluate research in education (6. baskı). McGraw-Hill.
- Fredrickson, B. L. ve Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686. doi:10.1037/0003-066X.60.7.678
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M. ve Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259-270. doi: 0.1016/j.leaqua.2011.02.002
- Fung Yu Lan (2019). Çin felsefesi tarihi (Çev. F. Aydın). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 1997).
- Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.103
- Gardner, H., Damon, W. ve Csikszentmihalyi, M. (2001). Good work: When excellence and ethics meet. Basic Books.
- Garland, R. (1991). The mid-point on a Likert rating scale: Is it desirable?. *Marketing Bulletin*, 2, 66-70.
- Gavin, J. H., Quick, J. C., Cooper, C. L. ve Quick, J. D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165–179. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00016-0
- Gazzâlî, İ. (1992). İhyau Ulümi'd Din. (Çev. A. Arslan). Akit Yayınları.
- George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value. Jossey-Bass.
- Gini, A. ve Green, R. M. (2013). 10 virtues of outstanding leaders: Leadership and character (Cilt 5). John Wiley & Sons.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. ve Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline Industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329. doi: 10.1177/0021886306286466
- Glickman, J. (2011). Be generous at work. Harvard Business Review. Erişim adresi: <https://hbr.org/2011/06/be-generous-at-work>
- Golden-Biddle, K. ve Mao, J. (2012), Implementing positive change in Golden-Biddle. K. and Mao, J. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*

- (s. 763-772) içinde. Oxford University Press.
- Goleman, D. (2020). Sonuç alıcı liderlik. (Çev. M. İnan). *İnsan yönetimi* (s. 7-42) içinde. Optimist Yayınları.
- Goodwin, D. K. (1999). Ten lessons From presidents. F. Hesselbein, P. M. Cohen (Eds.), *Leader to Leader: Enduring insights on leadership from the Drucker Foundation's award-winning journal* (s. 25-36) içinde. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gotsis, G. ve Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: An integrative framework. *Journal of Management Development*, 34(10), 1288–1309. doi: 10.1108/JMD-02-2015-0021
- Gouldner A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25(2), 161–178.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- Greenstein, M. ve Holland, J. (2015). Lighter as we go: Virtues, character strengths, and aging. Oxford University Press.
- Grimani, A. ve Gotsis, G. (2020). Fostering inclusive organizations through virtuous leadership. J. Marques (Ed.), *The Routledge companion to inclusive leadership* (s. 78-98) içinde. Taylor and Francis.
- Grimani A. ve Gotsis, G. (2021). Leading with a moral compass. Virtuous leadership and health management in turbulent times. Marques, J. (Ed.), *Innovative leadership in times of compelling changes: Strategies, reflections and tools* (s. 201-218) içinde. Springer.
- Groysberg, B., Kelly, L. K. ve Macdonald, B. (2011). The new path to the C-suite. *Harvard Business Review*, 89(3), 60–68.
- Guillén, M. ve González, T. F. (2001). The ethical dimension of managerial leadership two illustrative case studies in TQM. *Journal of Business Ethics*, 34(3), 175-189.
- Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. Seçkin Yayıncılık.
- Hackett, R. D. ve Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues.

Management Decision, 50 (5), 868-899. doi: 10.1108/00251741211227564

- Haden, K. N. ve Jenkis, R. (2020). *31 days with the virtues: Practicing the habits of exceptional leaders*. [Özel PDF sürümü]. Erişim adresi: <https://www.acd.org/wp-content/uploads/31-Days-with-the-Virtues-Complimentary.pdf>
- Haden, N. K. (2019). The Virtue of Leadership. *Journal of Dental Education*, 83(7), 10-12. doi: 10.21815/JDE.019.117. PMID: 31262734.
- Hannah, S. T. ve Avolio, B. J. (2011). The locus of leader character. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 979-983. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.016
- Harrington, D. (2009). Confirmatory factor analysis. Oxford University Press.
- Harris, H. (2001). Content analysis of secondary data: A study of courage in managerial decision making. *Journal of Business Ethics* 34(3), 191–208. doi: 10.1023/A:1012534014727
- Harrison, D. A., Newman, D. A. ve Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077
- Harvard Business Review (HBR), (2017). Yöneticinin el kitabı: Liderleri öne çıkaran 17 beceri. (Çev. Levent Göktem). Optimist Yayınları.
- Havard, A. (2014). *Virtuous leadership: An agenda for personal excellence* (2. Baskı). Scepter Publishers.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014). Pozitif psikoloji kuram, araştırma ve uygulamalar (1.baskı). (Çev. Ed. T. Doğan). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2011).
- Hellstrom, T. (2014). Leading happiness: Leadership and happiness at work in certified b corporations, a qualitative study of leaders and employees to understand the influence of shared leadership on worker happiness within certified benefit corporations. Capstone Collection. 2707. <https://digitalcollections.sit.edu/capstones/2707>
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E. ve Commandeur, H. (2020a).

Virtuous leadership and employee flourishing: The mediating role of work engagement. *Manuscrito Não Publicado*, 1-39.

Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E. ve Commandeur, H. (2020b). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970. doi: 10.1108/MRR-07-2019-0326

Hessel, I. L. D. (2013). Developing a virtuous aspect of leadership: A case study of the virtues project's approach to leadership development [Yüksek lisans tezi, Oslo Üniversitesi]. Erişim adresi: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/36814/Hessel-master.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. doi: 10.1177/014920639502100509

Hogan, R., Curphy, G. J. ve Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. doi: 10.1037//0003-066x.49.6.493

Hooijberg, R., Lane, N. ve Diversé, A. (2010). Leader effectiveness and integrity: Wishful thinking? *International Journal of Organizational Analysis*, 18 (1), 59-75. doi:10.1108/19348831011033212

Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Evaluating model fit: A synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, (s. 195-200).

Hopton, C., Barling, J. ve Turner, N. (2013). It's not you, it's me: Transformational leadership and self-deprecating humor. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 4-19.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. (1. baskı). Sage.

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation*

- Modeling: *A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hurst, J., Leberman, S. ve Edwards, M. (2018). Women managing women: An holistic relational approach to managing relationships at work. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 500-516. doi:10.1017/jmo.2017.10
- Hursthouse, R. (1999). On Virtue Ethics. Oxford University Press.
- Hursthouse, R. (2007). Virtue ethics. The on-line Stanford encyclopaedia of philosophy. Stanford, CA: Metaphysics Research Lab, Center for the Study of Language and Information, Stanford University. from <http://plato.stanford.edu/>.
- Hutcheson, G. D. ve Sofroniou, N. (1999). The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models. Sage.
- Irving, J. ve McIntosh, T. (2010). Investigating the value of and hindrances to servant leadership in the Latin American context: Initial findings from Peruvian leaders. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2, 1-16.
- Irwin, T. (1999). Nicomachean Ethics/Aristotle: Translated with introduction, notes, and glossary. Hackett Publishing.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. ve Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131. doi: 0.1037/0022-3514.52.6.1122.
- İbn Sînâ. (2014). Risale fi'l birr ve'l ism. (Çev. G. Deniz). Diyanet İlmi Dergi, 50(1), 229- 244.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1996). LISREL8: User's reference guide. Scientific Software.
- Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 17(2), 4–15.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257-265. doi:10.1111/J.1936-4490.2001.TB00261.X.

- Kapp, E. A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety Science*, 50(4), 1119-1124. doi: 1016/j.ssci.2011.11.011
- Karagöz, Y. (2019). Spss-Amos-Meta uygulamalı istatistiksel analizler (2. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagöz, Y. ve Bardakçı, S. (2020). Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçme araçları ve ölçek geliştirme (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaman, H. (2013). İslam ahlakında temel erdemler. M. S. Saruhan (Ed.), *İslam ahlak esasları ve felsefesi* içinde. Grafiker Yayınları.
- Kaufmann, E. (2016). The four virtues of a leader: Navigating the Hero's journey through risk to results. Sounds True.
- Kerfoot, K. M. (2019). Chaos, teamwork, compassion, and leadership: Disasters and nursing's finest hours. *Nursing Economics*, 37(5), 265-267.
- Kınalızade A. Ç. (2007). Ahlâk-ı alâî. Klasik Yayınları.
- Kiel, F. (2015). Return on character: The real reason leaders and their companies win. Harvard Business Review Press.
- Kilburg, R. (2012). Virtuous leaders: strategy, character and influence in the 21st century. *American Psychological Association*. doi: 10.1037/13494-000
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. doi: 10.1037/0021-9010.81.1.36
- Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.
- Koehn, D. (2017). Aesthetic dimensions of virtue ethics: Implications for business ethics. A. J. G. Sison, G. R. Beabout, I. Ferrero (Eds.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (s.13–22) içinde. Springer.
- Konfüçyüs (2014). Analektler. (Çev. M. Azad). Arya Yayıncılık.
- Kooskora, M. (2012). Ethical leadership: The role of the leader. *Cases of Organizational Ethics*, Vilnius University, 23–38.

- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2002). The leadership challenge (3. baskı). Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2003). Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others. Jossey-Boss.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge workbook: How to make extraordinary things happen in organizations (6. baskı). John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2018). Olağanüstü liderlik: Şirketlerde büyük işler başarmak. (Çev. M. Benveniste). MediaCat. (Orijinal yayın tarihi, 2017).
- Koydemir S. ve Bulgan, G. (2017). Mutluluk 2.0. Elma Yayınevi.
- Krekel C, Ward G, De Neve J-E (2019) Employee wellbeing, productivity, and firm performance. Saïd Bus School WP 4. <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/7348/1/2019-04.pdf>
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. doi: 10.1002/job.377
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- Lean, E. R. ve Ganster, D. C. (2017). Is there a common understanding of spiritual leader behaviors? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(4), 1-23. doi: 10.1080/14766086.2017.1315316.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S. ve Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, 15(3), 310-326. doi: 10.1287/orsc.1040.0076
- Leimon, A. ve McMahon, G. (2018). Pozitif psikoloji: For dummies. (Çev. E. Tanıl). Nobel Yaşam. (Orijinal yayın tarihi, 2012).
- Lencioni, P. (2017). İdeal ekip oyuncusu. (Çev. E. Kızıldağ). Timaş Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2017).

- Lennick, D. ve Kiel, F. (2008). *Moral intelligence: Enhancing business performance & leadership success*. Wharton Business School Publishing.
- Leroy, H., Palanski, M. E. ve Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. doi: 10.1007/s10551-011-1036-1
- Li, C. W., Wu, K., Johnson, D. E. ve Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90–108. doi: 10.1108/02683941211193875
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. ve Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218. doi: 10.1002/job.508
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. doi: 10.1108/02621710410529785
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (s. 241-261) içinde. San Francisco: Barrett-Koehler
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The Benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803
- MacIntyre, A. (2007). *After Virtue: A study in moral theory* (3. baskı). University of Notre Dame Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(2), 115–134. doi:10.1177/ 03079459994506

- Malti, T. (2021). Kindness: a perspective from developmental psychology. *European Journal of Developmental Psychology*, 18(5), 629-657. doi: 10.1080/17405629.2020.1837617
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B. ve Shipper, F. (2011). Sustainable performance with values-based shared leadership: a case study of a virtuous organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 284-296. doi: 10.1002/cjas.184
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. ve Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75. doi: 10.1016/S0092-6566(02)00534-2.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- McKee, A. (2017). *Happiness*. Harvard Business Review Press.
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*. Thomas Nelson.
- Maxwell, J. (2020). *Reddedilemez 21 liderlik yasası: Liderlik yasaları*. (Çev. A. Pınarbaşı). Beyaz Yayınları.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable laws of leadership workbook: revised and updated*. Harper Collins Leadership.
- May, R. (2013). *Yaratma cesareti*. (Çev. A. Oysal). Metis Yayınları.
- McAllister, D. J. (1995) Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi: 10.2307/256727.
- McCloskey, M. (2014). *Learning leadership in a changing world: Virtue and effective leadership in the 21st century*. Springer.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A. ve Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127. doi: 10.1037//0022-3514.82.1.112
- McCullough, M. E. ve Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical*

- Psychology*, 19(1), 1-10. doi: 10.1521/jscp.2000.19.1.1.
- McDermott, R. (2011). Internal and external validity. Cambridge handbook of experimental political science. Cambridge University Press.
- McKenna, B., Rooney, D. ve Boal, K. (2009). Wisdom Principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190. doi: /10.1016/j.leaqua.2009.01.013
- Melé, D. (2005). Ethical education in accounting: Integrating rules, values and virtues. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 97–109. doi: 10.1007/s10551-004-3829-y
- Mencius 4A:12 and 5A:2 (2003). D. C. Lau (Trans.), Mencius. Penguin Books.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 266-276.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Messick, D. (2006). Ethical judgment and moral leadership. D. L. Rhode (Ed.), *Moral leadership: The theory and practice of power, judgement and policy* içinde. John Wiley & Sons.
- Metin, Mustafa. (2014). Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Miska, C., Hilbe, C. ve Mayer, S. (2014). Reconciling different views of responsible leadership: A rationality-based approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 349-

360. doi: 10.1007/S10551-013-1923-8

Miskeveyh, İ. (1983). Ahlakı olgunlaştırma (Çev. A. Şener, İ. Kayaoğlu, C. Tunç). Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.

Miskeveyh, İ. (2013). Tehzîbu'l-ahlak- Ahlak eğitimi (Çev. A. Şener, İ. Kayaoğlu, C. Tunç). Büyüyenay Yayınları.

Monzani, L., Seijts, G. H. ve Crossan, M. M. (2021). Character matters: The network structure of leader character and its relation to follower positive outcomes. *PLoS ONE* 16(9), 1-25. e0255940. doi: 10.1371/journal.pone.0255940

Moorman, R. H., Darnold, T. C., ve Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427–444. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.02.003.

Muthén, L. K. ve Muthén, B. (2012). 1998-2012. Mplus user's guide (7. baskı). Muthén & Muthén.

Nassif, A. G., Hackett, R. D. ve Wang, G. (2021). Ethical, virtuous, and charismatic leadership: An examination of differential relationships with follower and leader outcomes. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 581-603. doi: 10.1007/s10551-020-04491-8

Ndalamba, K. K., Caldwell, C. ve Anderson, V. (2018). Leadership vision as a moral duty. *Journal of Management Development*. 37(3). 309-319. doi: 10.1108/JMD-08-2017-0262

Nelson, B. (1999). Enerji dolu bir iş yeri yaratmak. F. Hesselben, P. M. Cohen (Eds.), *Liderden lidere* (ss. 283-294) içinde. BZD Yayıncılık.

Howarth, M. D. ve Rafferty, A. E. (2009). Transformational leadership and organizational change: The impact of vision content and delivery. *Academy of Management Annual Meeting Proceeding*. 1, 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2009.44243043.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170. doi: 10.1007/s10551-009-0037-9

- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. ve Martin, A. (2020). The virtues project: An approach to developing good leaders, *Journal of Business Ethics*, 167(1), 605-622. doi: 10.1007/s10551-019-04163-2
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. ve Martin, A. (2021). We don't need more leaders–We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1-11. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101312
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, 97-146.
- O'Connell, W. ve Bligh, M. (2009). Emerging from ethical scandal: Can corruption really have a happy ending? *Leadership* 5(2), 213-235. doi: 10.1177/1742715009102935
- Ocak, H. (2011). Bir ahlak felsefesi problemi olarak erdem kavramına yüklenen anlamın İlkçağ'dan Ortaçağ'a evrimi. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi (FLSF)*, 11, 79-101.
- Oğuz E. (2011), Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (3), 377-403.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V. ve Roy D. Howell (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7 (4), 557-595. doi: 10.1207/S15328007SEM0704_3
- Omaji, P.O. (2015). Audacity of leading right: An odyssey toward virtuous leadership. Paul Omojo Omaji.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-

164. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.157

Osiemo, L. B. (2012). Developing responsible leaders: The university at the service of the person. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 131-143. doi: 10.1007/s10551-011-1087-3

Owens, B. P. ve Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), doi: 1088-1111. 10.5465/amj.2013.0660

Owens, B. P., Johnson, M. D. ve Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795

Owens, B. P., Wallace, A. S. ve Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203–1213. doi: 10.1037/a0038698

Özdamar, K. (2016). Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi. Nisan Yayıncılık.

Özgen, M. K. (1997). Fârâbî’de mutluluk ve ahlak ilişkisi. İnsan Yayınları.

Padavic, I. ve Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *The Social Science Journal*, 31(4), 389-405. doi: 10.1016/0362-3319(94)90031-0.

Palanski, M. E. ve Vogelgesang, G. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 259–269. doi: 10.1002/CJAS.219.

Palanski, M. E. ve Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420. doi: 1016/j.leaqua.2009.03.008

Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A. ve Nichols, C. M. (2015). Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297–310. doi: 10.1007/s10551-014-23172

- Pallant, J. (2017). Spss kullanma kılavuzu: Spss ile adım adım veri analizi. (Çev. S. Balcı, B. Ahi). Anı Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2016).
- Papadopoulos, I., Lazzarino, R., Koulouglioti, C., Aagard, M., Akman, Ö., Alpers, L. M., ... Zorba, A. (2021). The importance of being a compassionate leader: the views of nursing and midwifery managers from around the world. *Journal of Transcultural Nursing*, 32(6) 1-13. doi: 10436596211008214.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University.
- Peabody, D. ve L. R. Goldberg (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology* 57(3), 552–567.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A. ve Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1/2), 60–77. doi: 10.1080/14766080609518611
- Peterson, C. ve Park, N. (2004). Classification and measurement of character strengths: implications for practice. P. A. Linley ve S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (s. 433–446) içinde. John Wiley & Sons.
- Peterson, C. ve Park, N. (2009). Classifying and measuring strengths of character. S. J. Lopez ve C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (2. baskı), (s. 25–33) içinde. Oxford University Press.
- Peterson, C. ve Seligman, M. E. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification (Cilt 1). Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N. ve Seligman, M. E. (2006). Greater strengths of character and recovery from illness. *The journal of positive psychology*, 1(1), 17-26. doi: 10.1080/17439760500372739.
- Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786079
- Platon (2017). Devlet. (Çev. S. Eyüboğlu, M. A. Cimcoz). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00047-7
- Polit, D. F. ve Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497. doi: 10.1002/nur.20147
- Popli S. ve Rizvi IA. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*. 17(4), 965-979. doi:10.1177/0972150916645701
- Popov, L. K. ve Smith, K. (2005). The virtues project educator's guide: Simple ways to create a culture of character. Ontario College of Teachers.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi: 10.1037/h0037335
- Primawidi, S. ve Mangundjaya, W. L. (2020). Organizational justice and affective commitment to change in employees of multifinancial service company. *Jurnal Psikologi*, 19(1), 51-60.
- Quinn, R. E. (1996). Deep Change: Discovering the leader within. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. (2005). Moments of greatness. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 74-83.
- Racelis, A. (2013). Developing a virtue ethics scale: Exploratory survey of Philippine managers. *Asian Journal of Business and Accounting*, 6(1), 15-37.
- Rath, T. and Conchie, B. (2008). Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow. Gallup Press.
- Rawls, J. (1999). A theory of justice. China Social Sciences Publishing House & Chengcheng Books Ltd.
- Rego, A. ve Cunha, M. P. (2011). Liderança, a virtude esta no meio. Editora Actual.
- Rego, A., Cunha, M. P. ve Clegg, S. R. (2012). The virtues of leadership: Contemporary challenges for global managers. Oxford University Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the

- organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. ve Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235-250. doi: 10.1037/cpb0000032
- Salas-Vallina, A. ve Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480. doi:10.1017/jmo.2018.24
- Sandage, S. J. ve Hill, P. C. (2001). The virtues of positive psychology: The rapprochement and challenges of an affirmative postmodern perspective. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(3), 241–260. doi: 10.1111/1468-5914.00157
- Sarros, J. ve Barker, C. (2003). Virtuous leadership scale: Australian management character survey. *Australian Institute of Management/Monash University Study*.
- Sarros, J., Cooper, B. ve Hartican, A. (2006). Leadership and character. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27, 682–699. doi: 10.1108/0143773061070929
- Sarros, J. C. ve Cooper, B. K. (2006). Building character: A leadership essential. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 1-22. doi: 10.1007/s10869-005-9020-3
- Saruhan, M. (2015). Erdemlerin erdemi: Adâlet. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-12.
- Saruhan, M. S. (2012). İslam felsefesi tarihi I. Grafiker Yayınları.
- Sayın, K. (2018). Kurumsal skandal, strateji ve performans ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 275-296.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *The Career Development International*, 20(5), 446–463. doi: 10.1108/CDI-02-2015-0025
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi (2. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Seijts, G., Espinoza, J. A. ve Carswell, J. (2020). Utility analysis of character assessment

- in employee placement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 703–720. doi: 10.1108/LODJ-07-2019-0314
- Seijts, G., Gandz, J., Crossan, M. ve Reno, M. (2015). Character matters: Character dimensions' impact on leader performance and outcomes. *Organizational Dynamics*, 44(1), 65–74. doi: 10.1016/j.orgdyn.2014.11.008
- Seligman, M. E. P. (2019). Gerçek mutluluk (2. Baskı). (Çev. S. Kunt Akbaş). Eksi Kitaplar.
- Seligman, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4), 266-267. doi: 10.1080/00050060701648233
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. C. R. Synder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (s. 3–9) içinde. Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Seligman, M. E., Steen, T., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. doi: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-24. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x
- Senthilnathan, S. (2019). Usefulness of correlation analysis. *SSRN Electronic Journal*. Available at SSRN 3416918. doi: 10.2139/ssrn.3416918
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D. ve Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does compassion matter in leadership? A two-stage sequential equal status mixed method exploratory study of compassionate leader behavior and connections to

- performance in human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 537-564. doi: 10.1002/hrdq.21369
- Singh, P. ve Bhandarker, A. (1990). Corporate success and transformational leadership. New Age International.
- Singh, P., Bhandarker, A. ve Rai, S. (2015). The leadership odyssey: From darkness to light. Sage.
- Sinha, J.B.P. (1995). The cultural context of leadership and power. Sage.
- Sirota, D., Mischkind, L.A. ve Meltzer, M.I. (2005). The enthusiastic employee. Wharton School Publishing.
- Skirbekk, G. ve Gilje, N. (1971). Antik Yunan'dan modern döneme felsefe tarihi. (Çev. E. Akbaş, Ş. Mutlu). Üniversite Kitabevi.
- Small, C. ve C. Lew. (2021). Mindfulness, moral reasoning a responsibility: Towards virtue in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 169(1) 103-117. doi:10.1007/s10551-019-04272-y
- Smith, L. T. (2006) Choosing the margins: The role of research in indigenous struggles for social justice. N. K. Denzin ve M. D. Giardina (Eds.), *Qualitative inquiry and the conservative challenge: Confrontin methodological fundamentalism* içinde. Left Coast Press.
- Solomon, R. (1999). A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success. Oxford University Press.
- Solomon, R. (1992). Ethics and excellence. Oxford University Press.
- Sosik, J. J. ve Cameron, J. C. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 251–269. doi: 10.1037/a0022104.
- Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J. ve Scherer, J. A. (2019). Self-control puts character into action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 765–781. doi: 10.1007/s10551-018-3908-0.
- Sosik, J. J., Gentry, W. A. ve Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons:

- A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367–382. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.08.010
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7–11. doi: 10.1002/ltl.94
- Spinoza. (2017). *Ethica* (5. Baskı). (Çev. Ç. Dürüşken). Alfa Yayınları.
- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. K. S. Cameron, J.E. Dutton and R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (s. 207-224) içinde. Berrett Koehler.
- Stam, D. A., van Knippenberg, D. ve Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499–518. doi: 10.1002/job.624
- Streiner, D. L. (1994). Sample-size formulae for parameter estimation. *Perceptual and motor skills*, 78(1), 275-284. doi: 10.2466/pms.1994.78.1.275
- Sturm, R. E., Vera, D. ve Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349–366. doi: /10.1016/j.leaqua.2016.11.007
- Sung, W. (2020). Xin: Being trustworthy. *International Philosophical Quarterly*, 60(3), 271-286. doi: 10.5840/ipq2020715151
- Şeker, H. ve Gençdoğan, B. (2014). Psikolojide ve eğitimde ölçme aracı geliştirme (2. Basım). Nobel Yayıncılık.
- Şenturan, Ş. (2005). İşletmelerde küçülme politikalarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 8(3), 79-91.
- Şimşek, H. (1997). 21. Yüzyılın eşiğinde paradigmlar savaşı: Kaostaki Türkiye. Sistem Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6. baskı). Pearson Education.
- Taş, O. (2006). *İbni Sina'nın ahlak felsefesinde mutluluk*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). Erdemli liderlik algısının, birey-örgüt uyumu ve iş

- tatminine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı, 18*, 1223-1255.
- Tavşancıl, E. (2014). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (5. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. doi: 10.1177/0149206307300812
- The New Merriam-Webster Dictionary. (1989). Merriam-Webster Inc.
- Thun, B. ve Kelloway, E. K. (2011). *Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 270-283. doi: 10.1002/cjas.216
- Toksöz, H. (2016). Fârâbî düşüncesinde ilâhî cömertlik (cûd) ve adalet. *Diyanet İlmî Dergi*, 52(1), 81-100.
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S. ve Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and psychosomatics*, 84(3), 167-176. doi: 10.1159/000376585
- Trevino, L. K., Brown, M. E. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. doi: 10.1177/0018726703056001448
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142. doi: 10.2307/41166057
- Turan, R. (2015). İbn Miskeveyh’de erdem kavramı ve temel erdemler. *Namık Kemal Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(2), 7-35.
- Turriago-Hoyos, A., Thoene, U. ve Arjoon, S. (2016). Knowledge workers and virtues in Peter Drucker’s management theory. *SAGE Open*. doi:10.1177/2158244016639631
- Tusî, N. (2007). Ahlâk-ı nâsırî. (Çev. T. Özakkaş, A. Gafarov, Z. Şükürov). Litera Yayınları.

- Türk Dil Kurumu. *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. Erişim tarihi: 23 Eylül 2021, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türker, Ö. ve Aksu, İ. (2018). Fârâbî Felsefesinin Temel Erdemleri. *Edebali İslamiyat Dergisi*, 2(4). 25-51.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2021). *İl bazında gayrisafi yurt içi hasıla, 2019*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Il-Bazinda-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-2019-33663>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2 Şubat 2021). *Sürdürülebilir kalınma göstergeleri, 2010-2019*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Sustainable-Development-Indicators-2010-2019-37194>
- Ulaş, S. E. (2002). Felsefe sözlüğü. Bilim Sanat Yayınları.
- Uysal, E. (2007). İbn Hazm'ın Müdâvât'ında ahlâka ilişkin görüşleri. *Uludağ Üniversitesi İlâhiyat Fakültesi Dergisi*, 16(2), 59-78.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim. Arıkan Yayınları.
- van Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267. doi: 10.1007/s10869-010-9194-1
- van Dierendonck, D. ve Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131. doi: 10.1007/s10551-014-2085-z
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. ve Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175. doi: 10.1037/1076-8998.9.2.165
- Verplanken, B. ve Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 434 – 447. doi: 10.1037//0022-3514.82.3.434
- Walton, C. (1988). The Moral Manager. Harper & Row.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008).

- Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Wang, G. ve Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345. doi: 10.1007/s 10551 -015-2560-1
- Wang, Q. I. (2011). *A conceptual and empirical investigation of leader virtues and virtuous leadership*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. McMaster Üniversitesi.
- Wang, Y. ve Li, H. (2019) Moral leadership and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 2640. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02640
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 401-410), Nevşehir.
- Wasti, S. A., Tan, H. H. Brower, H. H. ve Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 477-489. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.07.004
- Weaver, G. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27(3), 341-368. doi: 10.1177/0170840606062426
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic leadership among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480. doi: 10.1177/017084069701800305
- Williams, B., Onsman, A. ve Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1-13. doi: 10.33151/ajp.8.3.93
- Wittmer, D. ve O'Brien, K. (2014). The virtue of "virtue ethics" in business and business education. *Journal of Business Ethics Education*, 11, 1-18. doi:

10.5840/jbee20141113

- Wollard, K. K. ve Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446. doi: 10.1177/1523422311431220
- Wong, C. A. ve Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
- Xie, K. (2015). Kindness ethics: A possible approach to virtue ethics. *Education Journal*, 4(5), 189-193.
- Yazır, Elmalılı M. Hamdi, (2000). Hak Dini Kur'an Dili, sad: İ. Karaçam, E. Işık, N. Bolelli, A. Yücel, İstanbul trz, II.
- Yıldırım, M. (2021). Örneklem ve örnekleme yöntemleri (2. Baskı). S. Şen, İ. Yıldırım (Eds.), *Eğitimde araştırma yöntemleri* (s. 61-96) içinde. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (10. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, F. ve Yılmaz, F. (2015). Ahlaki kimlik ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 111-134. doi: 10.18026/cbusos.35372
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. doi: 10.5465/amp.2012.0088
- Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations (5. baskı). Prentice Hall.
- Yurdabakan, İ. ve Çüm, S. (2017). Scale development in behavioral sciences (based on exploratory factor analysis). *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*, 11(2), 108-126.
- Zehir, C. (2000). *İşletmelerde Örgütsel küçülme stratejisi (downsizing) ve Türkiye’de örgütsel küçülme uygulamaları*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. *Verimlilik Dergisi*, 4(13), 64-69.
- Zetlin, M. (2019). *Here's how 3 of the World's worst ceos almost killed their companies by creating a toxic culture*. Inc. Erişim adresi: <https://www.inc.com/minda-zetlin/worst-ceos-toxic-culture-uber-papa-johns-wells-fargo.html>
- Zhang, G., Bai, Y., Caza, A. ve Wang, L. (2014). Leader integrity and organizational citizenship behaviour in China. *Management and Organization Review*, 10(2), 299–319. doi: 10.1111/more.12023
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (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. doi: 10.1177/107179190401100104
- Zopiatis, A. ve Orphanides, N. (2009). Investigating occupational burnout of food and beverage employees: The case of Cyprus. *British Food Journal*. 111(9), 930-947. doi: 10.1108/00070700910992853

EKLER

Ek 1: Araştırma 1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Yoğun işleriniz arasında zaman ayırıp bu anket formunu cevaplandırmayı kabul ettiğiniz için öncelikle teşekkürlerimizi sunarız.

Bu araştırma, yürütmekte olduğumuz doktora tez çalışması için yapılan bir saha araştırmasıdır. Katılımınız, çalışmamıza ciddi bir katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın değeri ve başarısı sizin samimiyetinize ve eksiksiz cevaplarınıza bağlıdır. Vaktinizi ayırdığınız bu ankette kimliğiniz değil verilen cevaplar önemlidir. Kişisel bilgileriniz ve bireysel cevaplarınız kimse ile paylaşılmayacaktır.

Mutlu ve başarılı bir çalışma hayatı geçirmenizi temenni ederiz.

Bölüm 1 Kişisel Bilgi Formu

Yaşınız		Cinsiyetiniz	Seçiniz...
Mestleğiniz		Çalıştığınız İl	Seçiniz...
Çalıştığınız Sektör	Seçiniz...	Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanı	
Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (YIL)		İşletmedeki Pozisyonunuz veya Unvanınız	
Yöneticinizin Cinsiyeti	Seçiniz...		

1/3 Sonraki Bölüme Geç

Bölüm 2 Erdemli Liderlik Özellikleri

Aşağıda erdemli liderlerin sahip olduğu düşünülen bazı davranış örnekleri yer almaktadır. Yöneticinizde bulunan/ bulunmasını istediğiniz, onu erdemli bir lider yapan, sizin için en önemli 10 yönetici erdemini önem sırasına göre 1'den 10'a kadar seçiniz (1 en önemli...). Listede olmayan ve bir yöneticiyi erdemli bir lider yapan farklı özellik ve davranışın(davranışların) olduğunu düşünüyorsanız lütfen sonraki bölümde belirtiniz.

Sonraki bölümde yeniden sıralayabilirsiniz.

Not: Sizden, işaretlemeye başlamadan önce tüm yönetici erdemlerini gözden geçirerek daha sonra işaretlemeye başlamanızı rica ediyoruz

1 Açık fikrli olma	Adaletli olma	Affedici olma	Alanında yetkinlik (ustalık)
2 Alçakgönüllülük	Analitik düşünce becerisi	Astların ihtiyaçlarına duyarlılık	Azim/ Sebatkarlık
3 Bilgelik	Cesaret/ Mertlik/ Yiğitlik	Cesaretlendirme	Cömertlik
Çalışkanlık	4 Deneyime açık olma	Destekleyici olma	Dinleme
Diğerkamlık	5 Dürüstlük/ Hakkaniyet	6 Empati sahibi olma	7 Farklı bakış açısı
Güvenilirlik	Heyecan duyma	Hoşgörü	İleri görüşlülük
İlham verme	8 İnisiyatif alma	9 İnsaniyet	İşbirlikçi olma
İyi yürekli/ İncelik	İyimserlik	10 Kararlılık	Liderlik etme isteği
Maneviyat	Merak	Merhamet	Metanet/ Dayanıklılık
Minnettarlık	Mizah/ Espri anlayışı	Muhakeme yeteneği	Objektif olma
Otantiklik	Ödüllendirme	Öğrenme sevgisi	Öğretme isteği
Ölçülülük	Öz-düzenleme	Özveri	Sabırlı olma
Sadakat	Sadelik	Sağduyu	Samimiyet

Bölüm 3 Erdemli Liderlik Özellikleri - Örnek Davranış

Lütfen seçmiş olduğunuz 10 erdemli liderlik özelliğini (yönetici erdemini), yöneticinizin sergilediği bir davranış üzerinden birkaç cümle ile açıklayabilir misiniz veya yöneticinizle yaşadığınız bir olayla örneklendirebilir misiniz?

Erdemler	Örnek Davranış/ Yaşadığınız Örnek Olay	X	↑	↓
1 Açık fikirli olma		X	↑	↓
2 Alçakgönüllülük		X	↑	↓
3 Bilgelik		X	↑	↓
4 Deneyime açık olma		X	↑	↓
5 Dürüstlük/ Hakkaniyet		X	↑	↓
6 Empati sahibi olma		X	↑	↓
7 Farklı bakış açısı		X	↑	↓
8 İnisiyatif alma		X	↑	↓

Ek 2: Pilot Çalışma Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Yoğun işleriniz arasında zaman ayırıp bu anket formunu cevaplandırmayı kabul ettiğiniz için öncelikle teşekkürlerimizi sunarız. Bu araştırma, yürütmekte olduğumuz doktora tez çalışması için yapılan bir saha araştırmasıdır. Katılımınız, çalışmamıza ciddi bir katkı sağlayacaktır. Araştırmanın değeri ve başarısı sizin samimiyetinize ve eksiksiz cevaplarınıza bağlıdır. Vaktinizi ayırdığınız bu ankette kimliğiniz değil verilen cevaplar önemlidir. Kişisel bilgileriniz ve bireysel cevaplarınız kimse ile paylaşılmayacaktır. Mutlu ve başarılı bir çalışma hayatı geçirmenizi temenni ederiz.

Araştırmacı: Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Yaşınız.....
2. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
3. Çalıştığınız sektör ☐ Hizmet ☐ Üretim/Sanayi
4. Mesleğiniz.....
5. Çalıştığınız İl.....

Bölüm 1'i cevaplarırken lütfen aşağıdaki açıklamayı okuyarak yanıtlarınızı veriniz.

Bu bölümde yer alan ifadelerle, bağlı olduğunuz/sizden doğrudan sorumlu olan “yöneticinizin davranışlarını” düşünerek işaretleme yapınız.

BÖLÜM 1		Kesinlikle Katılmıyorum					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum					
1= Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum					
2= Katılmıyorum		Katılmıyorum					
3= Kısmen Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum					
4= Kısmen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum					
5= Katılıyorum		Katılıyorum					
6= Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum					
Yöneticim...							
1.	İş yükü dağılımında, dengeli iş bölümü ve görevlendirme yapar.	1	2	3	4	5	6
2.	Dürüstlüğü önem verir.	1	2	3	4	5	6
3.	Tecrübesi sayesinde çoğu olayın nasıl sonuçlanacağını bilir/tahmin eder.	1	2	3	4	5	6
4.	Maaşları planlarken liyakate önem verir.	1	2	3	4	5	6
5.	Tecrübelerini çalışanlara aktarır ve yol gösterir.	1	2	3	4	5	6
6.	Yeni fikirleri ile yapılan işe olumlu katkılarda bulunur.	1	2	3	4	5	6
7.	Elimizden geleni yapmamız için çalışanları teşvik eder.	1	2	3	4	5	6
8.	İlişkilerinde şeffaf, açık ve dürüst bir iletişim tarzını tercih eder.	1	2	3	4	5	6
9.	Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir.	1	2	3	4	5	6
10.	Risk altında olduğunu bilse dahi inisiyatif kullanır.	1	2	3	4	5	6
11.	Çözüm için yeni yollar bulur.	1	2	3	4	5	6
12.	Çalışanların zorlandığı zamanlarda işin sonuçlandırılması için destek verir.	1	2	3	4	5	6
13.	Merhametli ve yardımseverdir.	1	2	3	4	5	6
14.	Yüksek görev ve sorumluluk bilincine sahiptir.	1	2	3	4	5	6

15.	Hatalarını ve zayıf yönlerini kabul eder.	1	2	3	4	5	6
16.	Sözleriyle/davranışlarıyla çalışanlarına örnek olur ve onlara ilham verir.	1	2	3	4	5	6
17.	Kurumun başarıya ulaşması için fazladan çaba gösterir.	1	2	3	4	5	6
18.	Sorunlara objektif bakış açısıyla yaklaşır.	1	2	3	4	5	6
19.	Bir işi başarma konusunda ısrarcıdır.	1	2	3	4	5	6
20.	Sonucu ne olursa olsun, her konuda doğruları söylemeye özen gösterir.	1	2	3	4	5	6
21.	Yaşanan problemler karşısında pes etmez, sabırlıdır.	1	2	3	4	5	6
22.	Ekstra çabayı ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6
23.	Çalışanların kişiliğine ve değerlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5	6
24.	Mevcut uygulamaların yanında yenilikler için de çalışanlarını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
25.	Alanında kendini geliştirmiştir.	1	2	3	4	5	6
26.	"Biz" ruhuna vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
27.	Çalışanlarını farklı bakış açısıyla destekler.	1	2	3	4	5	6
28.	Üretilen fikirlerin gelişmesi için farklı önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5	6
29.	Yeniliklere ve yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	5	6
30.	Süreç içerisinde risk oluşturabilecek hususları önceden görür/sezer.	1	2	3	4	5	6
31.	Öğrenmekten, öğretmekten ve üretmekten keyif alır.	1	2	3	4	5	6
32.	Süreçleri, iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik farklı fikirleri uygulamaya açıktır.	1	2	3	4	5	6
33.	Çalışanların haklarını gözetir.	1	2	3	4	5	6
34.	Yönetici olarak hataların sorumluluğunu alır.	1	2	3	4	5	6
35.	Verdiği sözleri tutar.	1	2	3	4	5	6
36.	Gösteriştiren hoşlanmaz.	1	2	3	4	5	6
37.	Başlanılan işi bitirmekten ve görevleri tamamlamaktan keyif alır.	1	2	3	4	5	6
38.	Kurumun geleceği ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili somut görüşlere sahiptir.	1	2	3	4	5	6
39.	Ekibinin bir parçası olur.	1	2	3	4	5	6
40.	Net hedefler koyar ve bunlara ulaşılmasını sağlar.	1	2	3	4	5	6
41.	Bilgilerini ve tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşır.	1	2	3	4	5	6
42.	Çalışanlara karşı olumsuz ve küçük düşürücü davranışlardan kaçınır.	1	2	3	4	5	6
43.	Çalışanlarına samimi davranır.	1	2	3	4	5	6
44.	Kendisini diğerlerinden daha üstün görür.	1	2	3	4	5	6
45.	(Bir problem anında) Hemen yargılamak yerine çalışanı dinler, anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
46.	Çalışanların özel yaşamına saygı duyar.	1	2	3	4	5	6
47.	En stresli durumlarda bile stresini yönetebilir ve kontrolünü kaybetmez.	1	2	3	4	5	6
48.	Kriz anlarında bağırarak ya da emir vermek yerine çalışanlarıyla krizin üstesinden gelmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6
49.	Hatanın sorumlusunu cezalandırmak yerine hoşgörülü davranarak birlikte çözüm yollarını arar.	1	2	3	4	5	6
50.	Sorunlara pratik ve hızlı çözümler üretir.	1	2	3	4	5	6
51.	Çalışanları över, takdir eder.	1	2	3	4	5	6
52.	Rakamlar ve somut veriler üzerinden çalışma yapılmasını bekler.	1	2	3	4	5	6
53.	Çalışanların fikirlerini dinler.	1	2	3	4	5	6
54.	Gereksiz iş adımlarından kaçınır ve çözüme odaklanır.	1	2	3	4	5	6

55.	Çalışanlara hak ettiği değeri verir.	1	2	3	4	5	6
56.	Yaşanılan problemlerde ve iş ilgili konularda çalışanlarına destek olur.	1	2	3	4	5	6
57.	Çalışanların her türlü başarı ve gelişimine değer verir.	1	2	3	4	5	6
58.	Anlaşılmayan bir iş konusunda çalışanlara yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6
59.	Terfileri planlarken liyakate önem verir.	1	2	3	4	5	6
60.	Zor zamanlarda bile umudunu yitirmez ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
61.	Çalışanların ihtiyaçlarının farkındadır.	1	2	3	4	5	6
62.	Çalışanları incitmemeye özen gösterir.	1	2	3	4	5	6
63.	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz	1	2	3	4	5	6
64.	Çalışanların özel günlerini kutlar.	1	2	3	4	5	6
65.	Çalışanların başarılarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6
66.	Zorluklar karşısında çalışanları cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
67.	Olayları çok yönlü değerlendirebilir.	1	2	3	4	5	6

Ek 3: Araştırma 3 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Yoğun işleriniz arasında zaman ayırıp bu anket formunu cevaplandırmayı kabul ettiğiniz için öncelikle teşekkür ederiz. Bu araştırma, yürütmekte olduğumuz doktora tez çalışması için yapılan bir saha araştırmasıdır. Katılımınız, çalışmamıza ciddi bir katkı sağlayacaktır. Araştırmanın değeri ve başarısı, sizin samimiyetinize ve eksiksiz cevaplarınıza bağlıdır. Vaktinizi ayırdığınız bu ankette kimliğiniz değil verilen cevaplar önemlidir. Kişisel bilgileriniz ve bireysel cevaplarınız kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Mutlu ve başarılı bir çalışma hayatı geçirmenizi temenni ederiz.

Araştırmacı: Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU

Danışman: Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Kişisel Bilgi Formu

6. Yaşınız.....

7. Cinsiyetiniz? [] Kadın [] Erkek

8. Çalıştığınız sektör [] Hizmet [] Üretim/Sanayi

9. Yöneticinizin Cinsiyeti [] Kadın [] Erkek

10. Mesleğiniz.....

11. Çalıştığınız il.....

Bölüm 1'i cevaplarken lütfen aşağıdaki açıklamayı okuyunuz.

Bu bölümde yer alan ifadelere, bağlı olduğunuz/sizden doğrudan sorumlu olan “yöneticinizin davranışlarını” düşünerek cevap veriniz.

BÖLÜM 1							
Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum ... 6= Kesinlikle Katılıyorum							
Yöneticim...							
1.	Çalışanları incitmemeye özen gösterir.	1	2	3	4	5	6
2.	Hatanın sorumlusunu cezalandırmak yerine hoşgörülü davranarak birlikte çözüm yollarını arar.	1	2	3	4	5	6
3.	Çalışanları över, takdir eder.	1	2	3	4	5	6
4.	Kriz anlarında bağırarak ya da emir vermek yerine çalışanlarıyla krizin üstesinden gelmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6
5.	Çalışanlara hak ettiği değeri verir.	1	2	3	4	5	6
6.	(Bir problem anında) Hemen yargılamak yerine çalışanı dinler, anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
7.	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.	1	2	3	4	5	6
8.	Yaşanılan problemlerde ve iş ilgili konularda çalışanlarına destek olur.	1	2	3	4	5	6
9.	Çalışanların başarılarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6
10.	Çalışanların ihtiyaçlarının farkındadır.	1	2	3	4	5	6
11.	Çalışanların özel yaşamına saygı duyar.	1	2	3	4	5	6
12.	Kurumun başarıya ulaşması için fazladan çaba gösterir.	1	2	3	4	5	6
13.	Alanında kendini geliştirmiştir.	1	2	3	4	5	6
14.	Bir işi başarma konusunda ısrarcıdır.	1	2	3	4	5	6
15.	Başlanılan işi bitirmekten ve görevleri tamamlamaktan keyif alır.	1	2	3	4	5	6
16.	Yüksek görev ve sorumluluk bilincine sahiptir.	1	2	3	4	5	6
17.	Kurumun geleceği ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili somut	1	2	3	4	5	6

	görüşlere sahiptir.						
18.	Çözüm için yeni yollar bulur.	1	2	3	4	5	6
19.	Öğrenmekten, öğretmekten ve üretmekten keyif alır.	1	2	3	4	5	6
20.	Sorunlara objektif bakış açısıyla yaklaşır.	1	2	3	4	5	6
21.	Net hedefler koyar ve bunlara ulaşılmasını sağlar.	1	2	3	4	5	6
BÖLÜM 2							
Bu bölümdeki ifadeleri işyerindeki mutluluğunuz bağlamında düşünerek 1=Hiçbir Zaman ve 5=Her Zaman anlamına gelecek şekilde 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.							
1.	İşyerinde kendimi neşeli ve keyifli hissedirim.	1	2	3	4	5	
2.	Sabahları işe gelirken, kendimi dinç hissederek gelirim.	1	2	3	4	5	
3.	İşyerinde sevdiğim ve ilgimi çeken görevler yapmaktayım.	1	2	3	4	5	
4.	İşyerinde gergin/sinirli bir ruh halim vardır.	1	2	3	4	5	
5.	İşyerinde kendimi hareketli ve enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5	
BÖLÜM 3							
Bu bölümdeki ifadeleri örgütünüzle bağlılığınız bağlamında düşünerek 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 6=Kesinlikle Katılıyorum anlamına gelecek şekilde 1 ile 6 arasında değerlendiriniz.							
1.	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5	6
2.	Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi görüyorum.	1	2	3	4	5	6
3.	Kendimi bu kuruma aitmiş gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6
4.	Bu iş yerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
5.	Çalıştığım kurumun benim için özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5	6
6.	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6
BÖLÜM 4							
Bu bölümde yer alan ifadelere, bağlı olduğunuz/sizden doğrudan sorumlu olan “yöneticinizin davranışlarını” düşünerek cevap veriniz. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1= Hiçbir zaman ...5=Her zaman Yöneticim;							
1.	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5	
2.	Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5	
3.	Acil sorunlara cevap vermekte geç davranır.	1	2	3	4	5	
4.	Önemli konular olduğunda karışmaktan sakınır.	1	2	3	4	5	
5.	“Eğer bozuk değilse, tamir etme”, anlayışını savunur.	1	2	3	4	5	
6.	Problemler ciddi bir hal almaya kadar müdahale etmez.	1	2	3	4	5	
7.	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5	
8.	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	1	2	3	4	5	
9.	Başarılı bir lider olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5	
10.	Her fırsatta kendini över.	1	2	3	4	5	
11.	Her olay için kendinden örnek verir.	1	2	3	4	5	
12.	Kendini mükemmel olarak nitelendirir.	1	2	3	4	5	
13.	Planlar istediği doğrultuda gelişmediğinde baskıcı tavrını artırır.	1	2	3	4	5	
14.	Yöneticim sürekli bana ne yapmam gerektiğini söyler.	1	2	3	4	5	
15.	Yöneticim "insan" olduğumu unuttur.	1	2	3	4	5	
16.	Yöneticim benden hep daha fazlasını ister.	1	2	3	4	5	

Ek 4: Erdemli Liderlik Ölçeği

Erdemli Liderlik Ölçeği							
1.	Çalışanları incitmemeye özen gösterir.	1	2	3	4	5	6
2.	Hatanın sorumlusunu cezalandırmak yerine hoşgörülü davranarak birlikte çözüm yollarını arar.	1	2	3	4	5	6
3.	Çalışanları över, takdir eder.	1	2	3	4	5	6
4.	Kriz anlarında bağırarak ya da emir vermek yerine çalışanlarıyla krizin üstesinden gelmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6
5.	Çalışanlara hak ettiği değeri verir.	1	2	3	4	5	6
6.	(Bir problem anında) Hemen yargılamak yerine çalışanı dinler, anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
7.	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.	1	2	3	4	5	6
8.	Yaşanılan problemlerde ve iş ilgili konularda çalışanlarına destek olur.	1	2	3	4	5	6
9.	Çalışanların başarılarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6
10.	Çalışanların ihtiyaçlarının farkındadır.	1	2	3	4	5	6
11.	Çalışanların özel yaşamına saygı duyar.	1	2	3	4	5	6
12.	Kurumun başarıya ulaşması için fazladan çaba gösterir.	1	2	3	4	5	6
13.	Alanında kendini geliştirmiştir.	1	2	3	4	5	6
14.	Bir işi başarma konusunda ısrarcıdır.	1	2	3	4	5	6
15.	Başlanılan işi bitirmekten ve görevleri tamamlamaktan keyif alır.	1	2	3	4	5	6
16.	Yüksek görev ve sorumluluk bilincine sahiptir.	1	2	3	4	5	6
17.	Kurumun geleceği ve yapılması gereken faaliyetlerle ilgili somut görüşlere sahiptir.	1	2	3	4	5	6
18.	Çözüm için yeni yollar bulur.	1	2	3	4	5	6
19.	Öğrenmekten, öğretmekten ve üretmekten keyif alır.	1	2	3	4	5	6
20.	Sorunlara objektif bakış açısıyla yaklaşır.	1	2	3	4	5	6
21.	Net hedefler koyar ve bunlara ulaşılmasını sağlar.	1	2	3	4	5	6
<i>Araştırmacılara Not:</i> Erdemli liderlik ölçeği 21 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. 1-11 aralığında yer alan maddeler çalışan/insan duyarlılığı boyutuna aittir. 12-21 aralığında yer alan maddeler başarı/sorumluluk duyarlılığı boyutuna aittir.							

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Seher YASTIOĞLU

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü (2008-2012).

Yüksek Lisans Öğrenimi: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (2012-2016).

İş Deneyimi

2017 Şubat - Devam ediyor: Öğretim Görevlisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı.

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

Makale

Alparslan, A. M., Aytaş, S. ve Taş, M.A. (2017). Bireysel ve sosyal başarı motivasyonunu açıklayan temel değerler: Bir alan araştırması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 133-151.

Aytas, S. ve Barutcu, E. (2017). Relationship between the organizational change and organizational cynicism: A research in Denizli Organized Industrial Zone. *European Scientific Journal*, 13(10), 387-389. doi: 10.19044/esj.2017.v13n10p%p

Alparslan, A.M., Taş, M.A. ve Yastioğlu, S. (2017). Girişimcilik niyeti eğitimle mi artar yoksa kültürel değerlerle mi açıklanır? *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 148-161.

Yastioğlu, S., Barutçu, E. ve Taş, M. A. (2017). Demografik değişkenlerin farklı kuşak ayrımlarında örgütsel sinizme etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 219-236.

Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A. (2018). Ulusal kültür özelliklerinin ülkelerin inovasyon düzeylerine etkisi üzerine bir analiz. *Ege Academic Review*, 18(3), 469-481.

- Yastioğlu, S. ve Alparslan, A. M. (2018). Mutlu çalışanlar için öncelikli yönetici erdemleri: Bir saha araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 629-650.
- Alparslan, A. M., Taş, M. A. ve Yastioğlu, S. (2019). Yöneticiler dağıtım adaletini nasıl sağlar?: Senaryo tekniği ile bir saha araştırması. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 21(1), 73-90. doi: 10.4026/iscguc.543458
- Taş, M. A., Çiçek, H. ve Yastioğlu, S. (2019). Misyon, vizyon ve amaçlar bağlamında geleceğe bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi stratejik plan çalışmaları örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 544- 562.
- Yastioğlu, S. ve Alparslan, A. M. (2020). İyi karakterli örgüt özellikleri: Örgütsel erdemlilik literatürüne ilişkin bibliyometrik bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 1-28.
- Erhan, T. ve Yastioğlu, S. (2020). The effect of innovation and reputation levels of countries on sustainable competition. *Sosyal Mucit Academic Review*, 1(1), 73-87.
- Alparslan, A. M., Polatçı, S. ve Yastioğlu, S. (2021). Akademisyenlik mesleğinde işin anlam kaynakları-akademik performans ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(2), 281-289. doi: 10.5961/jhes.2021.448
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Özkul, A. S. (2021). Psikolojik/duygusal iyi oluşta geribildirim rolü: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2 Pt 2), 485-494. doi: 10.2399/yod.21.601721
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A. (2021). Role of national culture in happiness: Cultural dimensions-happiness score relationship models. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 53-67. doi: 0.20875/makusobed.907187
- Alparslan, A. M., Polatçı, S. ve Yastioğlu, S. (2021). Covid-19 pandemisinin ve psikolojik dayanıklılığın akademisyenliğe yabancılaşmaya etkisi üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 312-338. doi: 10.30798/makuiibf.805133

Kitap/Kitap Bölümü

- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A. (2019). Mutlu eden yöneticiler: Pozitif psikoloji bağlamında araştırmalar ve öneriler. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aracı, Ö. N. K. ve Yastioğlu, S. (2019). Bankacılık, mali yapı ve ticaret. A. Korkmaz, O. Sungur, A. M. Alparslan (Ed.), *Burdur il gelişim planı ve gelişim stratejileri* (s. 289-320) içinde. Detay Yayıncılık.
- Aracı, Ö. N. K. ve Yastioğlu, S. (2019). Sanayi. A. Korkmaz, O. Sungur, A. M. Alparslan (Ed.), *Burdur il gelişim planı ve gelişim stratejileri* (s. 199-218) içinde. Detay Yayıncılık.
- Damar, A. ve Yastioğlu, S. (2020). İşe angaje olma. K. Eryeşil (Ed.), *Pozitif örgütsel davranışta güncel yaklaşımlar* (s. 194-219) içinde. Eğitim Yayınevi.
- Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2021). Yönetici körlüğü çözümlemesi: ADOB modeli. R. Erdem, M. Yelsiz (Ed.), *Yönetim hastalıkları* (s.351-370) içinde. Siyasal Kitabevi.
- Yastioğlu, S. (2021). Çok değişkenli kovaryans analizi – MANCOVA. Ö. L. Antalyalı, A. M. Alparslan (Ed.), *Jamovi uygulamalı istatistik analizleri: Sosyal bilimcilere yönelik araştırma hikayeleri ile anlatım* (s. 197-210) içinde. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yastioğlu, S. (2021). Kovaryans analizi – ANCOVA. Ö. L. Antalyalı, A. M. Alparslan (Ed.), *Jamovi uygulamalı istatistik analizleri: Sosyal bilimcilere yönelik araştırma hikayeleri ile anlatım* (s. 183-195) içinde. Nobel Akademik Yayıncılık.

Sempozyum ve Kongre

- Alparslan, A. M., Taş, M. A. ve Aytaş, S. (2016). Bireylerin uyma davranışında kişisel değerlerin rolü: Bir deney çalışması. IV. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 606-611), Adana.
- Aytas, S. ve Barutcu, E. (2017). Relationship between the organizational change and organizational cynicism: A research in Denizli Organized Industrial Zone. In *5th Mediterranean Interdisciplinary Forum on Social Sciences and Humanities Proceedings* (p. 387-389), Barcelona, Spain.

- Alparslan, A. M., Aytaş, S. ve Taş, M. A. (2017). Liderliğin karanlık yönü: Kamu ve özel sektör çalışanlarını mutsuz eden yönetici davranışları üzerine bir saha araştırması. *V. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Antalya.
- Alparslan, A. M., Aytaş, S. ve Taş, M. A. (2017). İş görenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *V. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Antalya.
- Taş, M. A., Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2017). Psikolojik sermaye ve dindarlık eğilimi ilişkisine dair bir saha araştırması. *Proceedings Book of 2nd International Scientific Researches Congress on Humanities and Social Sciences* (s. 49-61), İstanbul.
- Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2017). İşgörenleri mutlu eden geribildirim özelliklerini belirlemeye yönelik bir saha araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Kongresi* (s. 366-373), Zonguldak.
- Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2018). Sağlık sektöründe çalışan mutluluğunu arttıran yönetici erdemleri. *1. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yaşam Kongresi*, Burdur.
- Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2018). İşgörenlerin olumlu ve olumsuz duygulanımını arttıran geribildirimler ve pekiştireçler. *6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 53-65), Isparta.
- Yastioğlu, S. ve Alparslan, A. M. (2018). İyi karakterli örgüt özellikleri: Örgütsel erdemlilik literatürüne ilişkin bibliyometrik bir analiz. *6. Örgütsel Davranış Kongresi*, Isparta.
- Taş, M. A. ve Yastioğlu, S. (2018). Kültürel değerlerin kariyer uyum yeteneğine etkisi: bir saha araştırması. *7. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı III* (s. 65-80), Burdur.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A. (2018). Ulusal “kültür özellikleri-mutluluk düzeyleri” ilişki modeli. *7. Örgütsel Davranış Kongresi*, Burdur.
- Erhan, T. ve Yastioğlu, S. (2019). Girişimcilik ve inovasyon kavramlarını birlikte ele alan bilimsel çalışmalarda trend ve eğilimler: Bibliyometrik bir analiz. *Proceedings Book of Business Organization Research (BOR) Conference* (s. 273-288), İzmir.

- Yastioğlu, S., Alparslan, A. M. ve Günay, A. (2019). Lider karakteristiğini yordayan erdemler: Özel sektör yöneticilerinde bir araştırma. *Proceedings Book of 18th International Business Congress* (s.1728-1740), Osmaniye.
- Erhan, T., Yastioğlu, S. ve Uzunbacak, H. H. (2021). Sağlık sektöründe işin anlamının iş tatmini üzerine etkisinde umudun aracılık rolü. *20.Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 815-828), Giresun.
- Alparslan, A. M., Polatçı, S. ve Yastioğlu, S. (2021). Psikolojik iyi oluşa etki eden anlam kaynakları: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 260-268), Kars.
- Yastioğlu, S. ve Alparslan, A. M. (2021). Yöneticilerden beklenen öncelikli erdemler: cinsiyetler, yaş ve sektör ekseninde karşılaştırmalı analiz. *8. Örgütsel Davranış Kongresi* (s. 650-663), Muğla.
- Alparslan, A. M., Polatçı, S. ve Yastioğlu, S. (2021). Olumsuz yaşam olaylarının mutluluğa etkisinde problemle başa çıkma stratejilerinin düzenleyici rolü. *4th International Health Science and Life Congress- Abstract Book* (s. 565), Burdur.