

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**KAMU KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK**  
**DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİNİN ÇALIŞAN ALGISI**  
**YÖNÜYLE İNCELENMESİ: KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve DURMUŞ**

**KOCAELİ - 2015**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**KAMU KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK**  
**DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİNİN ÇALIŞAN ALGISI**  
**YÖNÜYLE İNCELENMESİ: KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Merve DURMUŞ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Oktay KOÇ**

**KOCAELİ – 2015**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**KAMU KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK**  
**DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİNİN ÇALIŞAN ALGISI**  
**YÖNÜYLE İNCELENMESİ: KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Tezi Hazırlayan: Merve Durmuş**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 02.07.2015-2015/13**

**Jüri Başkanı : Doç. Dr. Oktay Koç**

**Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ramazan Şengül**

**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ayşe Günsel**

**KOCAELİ-2015**



## ÖNSÖZ

“Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği” adlı bu çalışmada kamu kurumlarında çalışanların, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını çeşitli değişkenler açısından farklı algılayıp algılamadığı incelenmiştir.

Genel olarak kamu örgütlerinin amacı kamu yararını sağlamaktır ve bu amacı gerçekleştirmek için kaliteli bir kamu hizmeti gerekmektedir. Hızla değişen ve gelişen teknoloji ile sınırsız bilgi akışı kamu hizmetinin niteliğini de değiştirmiş, mevcut yönetim sistemi günümüz ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmiştir. Bu durumda insan ve kamu kaynaklarının amacına en uygun, etkin, verimli ve halkı hoşnut edebilecek şekilde kullanılabilmesi için liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin işbaşına getirilmesi gerekmektedir. Çünkü yönetimin kalitesinin artmasıyla birlikte, kamu hizmetinin kalitesinin de artacağı göz önüne alındığında daha etkin, etkili ve verimli bir kamu yönetimi ile yönetimden hoşnut ve refah içinde bir halk kesimi oluşması muhtemeldir.

Bununla birlikte, son yıllarda etik dışı olayların artmasıyla, liderliğin etik boyutunun da önemini artırmaktadır. Özellikle kamu adına kamu gücünü kullanan kamu örgütleri açısından etik dışı davranışları önlemek adına, bu durum büyük önem arz etmekte ve kapsamlı bir mücadele gerektirmektedir. Bu mücadele esnasında da yöneticilerin etik liderlik davranışları çalışanlara etik bir rehber olma açısından son derece önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışanların yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını çeşitli değişkenler açısından farklı algılayıp algılamadığını belirlemektir.

Tezimin oluşmasında bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile her zaman yanımda olan danışman hocam Doç. Dr. Oktay Koç’ a ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim Servet Taşdemir Dülger’ e ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
KISALTMALAR .....	III
TABLolar .....	V
ÖZET.....	VII
ABSTRACT .....	VIII
GİRİŞ .....	1
<b>1. ETİK, LİDERLİK VE ETİK LİDERLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>5</b>
1.1. Etik Kavramı .....	5
1.1.1. Etik Tanımı .....	5
1.1.2. Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik .....	10
1.2. Liderlik Kavramı .....	12
1.2.1. Liderlik Tanımı .....	12
1.2.2. Liderlik Kuramları .....	14
1.2.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı.....	15
<b>2. KAMU KURUMLARINDA ETİK LİDERLİK .....</b>	<b>25</b>
2.1. Kamu Kurumlarında Yöneticilik.....	25
2.2. Kamu Kurumlarında Liderlik ve Nitelikleri.....	27
2.3. Kamu Kurumlarında Etik Liderlik ve Nitelikleri .....	30
<b>3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Sorusu, Amacı ve Araştırma ile İlgili Hipotezler.....	38
3.2. Veri Toplama Aracı ve Veri Çözümleme Yöntemi.....	40
3.3. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) .....	41
3.4. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	42
3.5. Sosyo-demografik bulgular .....	42
3.6. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	47
3.7. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	48
3.8. Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının Demografik Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi ve Hipotez Testleri .....	50
3.9. Tartışma ve Yorumlar .....	65

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU .....</b>	<b>85</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>

## KISALTMALAR

<b>OECD</b>	:Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>ELÖ</b>	: Etik Liderlik Ölçeği
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>ANOVA</b>	: Analysis Of Variance
<b>LSD</b>	: Least Significant Difference Test
<b>KMO</b>	: Kaiser-Mayer-Olkin
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>S.</b>	: Sayı
<b>B.</b>	: Baskı
<b>C.</b>	: Cilt
<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser



## TABLolar

**Tablo 1:** İki Sütunlu Etik Liderlik Modeli

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılanların Yaşları

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyeleri

**Tablo 5:** Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birim

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılanların Ünvanları

**Tablo 8:** Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalıştıkları Süre

**Tablo 9:** Araştırmaya Katılanların Maaşları

**Tablo 10:** Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

**Tablo 11:** Toplam Açıklanan Varyans

**Tablo 12:** KMO ve Bartlett's Testi

**Tablo 13:** Faktör Analizi Tablosu

**Tablo 14:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

**Tablo 15:** Katılımcıların Yaş Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması

**Tablo 16:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve t-testi Sonuçları

**Tablo 17:** Katılımcıların Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

**Tablo 18:** Katılımcıların Eğitim Seviyesi Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması

**Tablo 19:** Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve t-testi Sonuçları

**Tablo 20:** Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

**Tablo 21:** Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması

**Tablo 22:** Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması için Yapılan LSD Testi Sonuçları

**Tablo 23:** Katılımcıların Ünvan Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

**Tablo 24:** Katılımcıların Ünvan Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması

**Tablo 25:** Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

**Tablo 26:** Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Süre Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması

**Tablo 27:** Katılımcıların Maaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

**Tablo 28:** Katılımcıların Maaş Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması

**Tablo 29:** Katılımcıların Maaş Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması için Yapılan Anova Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışanların, demografik değişkenler bağlamında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını farklı algılayıp algılamadığını belirlemektir.

Araştırmanın örneklemini Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü birimlerindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlara iki bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalıştığı birim, kurumda çalıştıkları süre, maaş ve unvan bilgilerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölüm ise, Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü idari yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin çalışanların görüşlerini toplamaya yönelik 10 soruluk Brown ve diğerlerinin geliştirdiği Etik Liderlik Ölçeği'nden oluşmaktadır. Verilerin analizinde frekans ve yüzdeler, aritmetik ortalama, standart sapma ve ölçek ile toplanan bağımsız değişkenlere göre araştırmanın bağımlı değişkeni olan Etik Liderlik Ölçeği ortalamalarının farklılıklarını saptamak üzere parametrik hipotez testleri olan Anova ve t- testi kullanılmıştır. ANOVA'da anlamlı farklılık çıktığı durumlarda gruplar arası farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için post-hoc testlerinden LSD tekniği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında tüm sonuçlar için anlamlılık düzeyi en az 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerini yüksek düzeyde etik lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalıştıkları süre ve unvan değişkenine göre etik liderlik algıları benzer bulunmuştur (etik liderlik davranışını algılamada, bahse konu değişkenler bakımından anlamlı fark bulunamamıştır). Bununla birlikte çalışanların çalıştığı birim ve maaş (aldığı ücret) değişkenlerine göre etik liderlik algılamalarında anlamlı fark tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Liderlik, Etik Liderlik, Kamu Kurumlarında Etik Liderlik

## ABSTRACT

The aim of this study is to research whether the employees in public organizations perceive ethical leadership behaviour of their administrator in a different way in terms of demographical variables or not.

The sample of the research comprises employees who work at Rectorship Department of Kocaeli University. Two sectioned questionnaire is applied to the participants. The first section of the questionnaire consists of questions relating to gender, age, education level, marital status, employment department, the time they spend at work, salary and title informations of employees. The second section that consists of ten-item Ethical Leadership Scale aimed to get the views of employees regarding ethical leadership behaviors of administrators in public organizations which is developed by Brown and the others ( 2005). In the analysis of data, frequencies and percentages, mean, standard deviation, Anova and t-test is used to determine differences of mean of Ethical Leadership Scale, which is the dependent variable of the study, according to the independent variables collected by the scale. In cases significant differences appear in the ANOVA, LSD technique of post-hoc tests is applied in order to determine the differences between the groups stem from which group. The significance level for all results under the study has been accepted as at least 0.05.

As a result of research; It is determined that the employees who participate in this study perceive their administrators as a high level of ethical leaders. Ethical Leadership perception of employees according to the gender, age, education, marital status, the time they spend at work and title variables is found similar (there is no significant difference in terms of mentioned variables in the perceptions of ethical leadership behavior). However, difference is found in the Ethical Leadership perception of employees according to the employment department and salary variables.

**Keywords:** Ethic, Leadership, Ethical Leadership, Ethical Leadership in the Public Organizations

## GİRİŞ

Küreselleşme ile toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel, teknolojik vb. alanlardaki baş döndürücü gelişmeler tüm örgütlerde olduğu gibi kamu örgütlerinde de büyük bir değişim ve dönüşüm sürecini başlatmıştır. Yönetim alanında geleneksel yöntemler yetersiz kalmış, örgütsel bozukluklar ve yapısal nedenlerden ya da, çalışanlardan kaynaklanan, yer, araç-gereç, yöntem ve bürokratik kültür ile ilgili sorunlar neticesinde mevcut yönetim yapısı bu durumlarla baş etmekte zorlanmış, böylece niteliği değişen kamu hizmetlerini yerine getirememiştir (Yılmaz, 2007:219). Bu bağlamda halkın kamu örgütlerinden beklentisi yükselmiş, buna paralel olarak da bu değişimlere ayak uydurmak için öncü olacak yönetici liderlere ihtiyaç artmıştır (Ali, 2007:135).

Diğer taraftan, bu değişim ve yeniliklerle birlikte etik dışı davranışların niteliği, boyutu ve miktarı da öncekilerden çok farklı ve daha karmaşık hale gelmiş, gelişmiş teknolojinin yardımıyla da gelişmiş teknik ve bilgiler kullanılarak yapılmaya başlanmış, böylece etik dışı davranışlarla daha kapsamlı mücadele yöntemleri geliştirilmeye ihtiyaç duyulmuştur (Eryılmaz, 2008b: 245). Ayrıca neredeyse bütün örgütlerde görülen etik dışı skandallar liderliğin etik boyutunun önemini gözler önüne sermiştir.

Bu bağlamda, günümüzde kamu örgütlerindeki liderlere aynı zamanda etik olma sorumluluğu da yüklenmiş ve yöneticilerin etik liderlik davranışları etik dışı davranışların önlenmesi sürecinde elzem hale gelmektedir. Buna göre kamu kurumlarında etik dışı davranışları açıklayan ya da etik bağlamında uyulması gerekenleri sıralayan etik ilke ve standartların yazılması çalışanları bunu uygulamaya itecek bir güç olarak pek etkili olmamaktadır. Çalışanların bu etik ilke ve standartları içselleştirmesi sürecinde ise onlara etik rehberlik edecek etik

liderlere ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla, etik liderleri sayesinde kamu adına kamu gücünü kullanma yetkisine sahip olan çalışanlar etik kuralları içselleştirmeli ve böylece etik bir kamu yönetimi sağlanmalıdır (Deliorman ve Kandemir, 2006: 14, <http://www.etik.gov.tr>, Erişim: 10.5.2015).

Diğer bir deyişle, yöneticiler karar alırken ve kamu hizmetlerini yönetirken uymaları gereken, tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik kamu yararını gözetme gibi bir takım ahlaki ilke ve değerler bütünüyle hareket ettiğinde (Eryılmaz, 2008a: 331) , çalışanları, ahlaklı bir insan ve ahlaklı bir yönetici olduğunu davranışlarıyla hissettiren etik liderlerini rol model alacaklardır.

Bununla birlikte, çalışanlarına sürekli etik olmalarını oğtleyen, oğtlediklerini kendi özel yaşamında da uygulayan etik liderler, etik dışı davranışta bulunanları cezalandırarak daha sonra olacak etik dışı davranışları önlemiş olacaktır. Aynı zamanda da hak edenleri ödüllendirerek çalışanları daha çok etik davranışlarda bulunmaları yönünde motive edecektir.

Tüm bunların sonucunda da kamu çalışanları etik dışı davranışlardan kaçınacak ve etik ilke ve standartlar çerçevesinde hareket edeceklerdir. Yani alışanlar açısından etik bir insan olmayı ve karar ve eylemlerinde etik davranmayı öğrenmek sadece teorikte kalmamış aynı zamanda pratikte de uygulanarak daha kalıcı hale gelmiş olacaktır.

Sonuç olarak vatandaşa karşı hizmet sorumluluğu olan ve amacı kamu yararı olan kamu kurumlarının, günümüz şartlarında kamu hizmetlerinin verimli, etkin ve kesintisiz bir şekilde gerçekleştirmesi kamu çalışanlarının hizmet kalitelerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bu ise örnek davranışları ile etik bir lider olarak algılanan kamu yöneticilerinin yönetiminde başarılıdır. Çünkü yöneticiler etik birer lider olarak algılanırlarsa, onları rol model alan ya da davranışlarından bir şekilde etkilenen çalışanlar da etik yani liderlerinin davranışlarına benzer davranışlarda bulunurlar (Mayer vd., 2012: 6).

Bu çalışmanın asıl amacı kamu kurumlarındaki çalışanların yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını çeşitli değişkenler açısından farklı algılayıp algılamadığını belirlemektir. Çalışanlar tarafından etik liderliğin nasıl algılandığı, özellikle kamu yönetiminde faaliyetleri düzenlerken, etik ilkelere riayet etmeleri konusunda önemli bir zorlayıcı etmendir. Bu nedenle bu çalışma kamu yönetimine yol gösterici olabilir. Ayrıca Türkçe literatürde benzeri çok çalışma bulunmamaktadır. Böylece kamu yönetiminde böyle bir çalışmanın yapılması, literatüre bu anlamda katkı sunmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik, liderlik ve etik liderlik kavramları üzerine yapılan teorik açıklamalara yer verilecektir. Etik kavramı ve türleri açıklanacak ardından liderlik ve liderlik kuramlarından bahsedilecektir. Son olarak da etik liderlik ve etik liderlik davranışları açıklanıp birinci bölüm sonlandırılacaktır.

İkinci bölüm, kamu kurumlarında yöneticiler, kamu kurumlarında liderlik ve kamu kurumlarında etik liderlik kısımlarından oluşmaktadır. Buna göre öncelikle kamu yöneticilerinin tanımı yapılacak, kamu yönetiminde liderlikten bahsedilecek ve kamu yönetiminde etik liderlik üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda nelerin yapıldığı belli bir düzen içerisinde açıklanacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama aracı ve yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, çalışanlara ait sosyo-demografik bulgular, etik liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi, etik liderlik ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları, çalışanların etik liderlik algılamalarına yönelik bulgular, verilerin analizi, hipotezlerin test edildiği Anova ve t-testi sonucu elde edilen bulgular ve tartışma ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmada bu bulguları elde etmek için anket tekniğinden yararlanılmış ve ölçek olarak Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirmiş olduğu 10 soruluk ölçek

kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde ise SPSS.16.0 paket programından faydalanılmıştır.

Dördüncü bölümde ise sonuç ve değerlendirmeler yapılmış, araştırmacılara ve kamu yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ETİK, LİDERLİK VE ETİK LİDERLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde etik, liderlik ve etik liderlik kavramları üzerinde durulacak ve bu kavramlar üzerine teorik araştırmalar ile açıklamalara yer verilecektir. Öncelikle etik kavramı ve türleri açıklanacak, sonrasında ise liderlik tanımı yapılarak liderlik kuramlarına değinilecektir. En son bölümde ise etik liderlik kavramı açıklanıp, etik liderlik davranışları üzerinde durulacaktır.

#### 1.1. Etik Kavramı

Etik üzerinde tam olarak uzlaşma sağlanamamış kavramlardan biridir. Tüm tanımlar dikkate alındığında, uzlaşılan tek nokta etiğin iyi- kötü ya da doğru ya da yanlış ile ilgili olmasıdır.

Bu bölümde etik tanımlanacak, etiğin türlerinden bahsedilip devamında etiğin ahlak ve hukuk ile ilişkisi anlatılacaktır.

#### 1.1.1. Etik Tanımı

Etik konusu ile ilgili araştırma yapan bilim adamları “Etik” kavramını tanımlarken kimi sorumluluk, yükümlülük, kimi insani davranış boyutunu, kimi de tam olarak tanımlanamayan ve yorumlanamayan “insan” denen varlığın kendisi ve kendi dışındaki insanların bireysel ve toplumsal ilişkilerinin temelini oluşturan değerleri olarak yorumlamışlardır (Yatkın, 2008: 212). Bir grup görüş etiği; ‘bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar’ biçiminde ele alırken, daha sonra etik, ‘bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi’ şeklinde ifade edilmiştir (Yatkın, 2013: 3). Ayrıca etik, Antik Yunan düşüncesinden Uzak Doğu felsefesine, Orta Doğu kökenli dinlerden Aydınlanma çağına kadar etik olgusunun

uygarlık tarihi boyunca işlendiği görülen bir felsefe dalıdır (Arap ve Yılmaz, 2005: 1). Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, etik kavramının çeşitli alanlarda uygulama sorunlarından birisi ve belki de en başta geleni, kavramın tanım ve içeriğinin üzerinde tam bir uzlaşmanın bulunmamasıdır (Ateş ve Oral, 2003: 57). Böyle bir uzlaşmanın olmaması etik kavramı konusunda kesin sınırlara sahip bir çerçeve çizilmesini zorlaştırmaktadır.

Etik kavramına ilişkin diğer tanımlamalar ise şu şekildedir:

- Etik, geçmiş ve bugüne ilişkin, doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır (Yatkın, 2013: 3).
- Etik, insanların töresel ya da ahlâksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalıdır (Yatkın, 2013: 3).
- Etik en genel anlamda ahlaki açıdan doğru - yanlış ya da iyi - kötü ile ilgilidir (Sakarya ve Kara, 2010: 57).
- Etik, doğrular ve yanlışlar alanı üzerinde hüküm yürütme, müzakere yapabilme, tahayyül edebilme kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgili tüm zihinsel faaliyetleri ifade eder (Yüksel, 2005: 42).
- Etik, “evrensel olarak” -yani bütün zamanlardaki tüm insanlar için geçerli olan- doğru davranışı tanımlayan bir olgudur (Yüksel, 2005: 42).
- Etik insan davranışlarını ahlâki açıdan ele alan bir kavramdır (Kaplan, 2009: 244).
- Etik, insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen değerleri, ahlaki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış davranışların niteliğini ve dayanağını araştıran felsefe bilimidir (İşgüden ve Çabuk, 2006).

Tüm bunlardan hareketle etik, sadece bugünü değil geçmişi de değerlendirip doğru-yanlış ölçütlerini belirleyerek, evrensel anlamda tüm insanları ilgilendiren ahlaki açıdan doğru-yanlış ya da iyi-kötü olanı belirleyen ve bunları birbirinden ayırmaya yarayan bir olgu, insanların iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olan davranış biçimlerini, bu davranış biçimleri ile ilgili ortaya atılan görüşleri ve insanların birbirleri ile ahlaksal ilişkilerini inceleyen ve bunların

dayanaklarını araştıran bir felsefe dalı ve yine iyi ile kötü, doğru ile yanlış alanları üzerinde düşünebilme faaliyetidir.

Daha iyi anlamak adına, etik kelimesinin etimolojik kökenine bakacak olursak “etik kelimesi, Yunanca, “ethos” dan gelmektedir. Ethos, karakter anlamındadır. Hangi değerlerin benimseneceği, bir diğer kimseye nasıl davranılacağı ya da kişinin diğerlerine olan sorumlulukları karakter ya da “etik” meselesidir (Yüksel, 2005: 49). Buna göre etik, değerler ile kişiler arası ilişkilerin sınırları ve kişilerin birbirine karşı sorumlulukları konularıyla ilgilenir. Böylece bu konular ahlak süzgecinden geçirildiğinde elde kalanların etik olana en yakın olduğu söylenebilir.

Etik konusu, yönetim ve insanlık tarihinde çok eski bir olgu olup yalnızca son yıllarda dile getirilen yönetim bilimindeki yeni yaklaşımlarla sınırlandırılmaz (Yüksel, 2005: 42). Etik kavramının tarihsel süreçte önceleri daha çok siyaset düşüncesiyle neredeyse iç içe işlendiği, dolayısıyla yönetici kişilerin ahlakı ile ilgilendiği, bunun ise aynı zamanda yönetilenlerin de ahlaki yapıları ile ilintili olabileceği üzerinde durulduğu görülür (Ateş ve Oral, 2003: 58). Dolayısıyla etik hem siyaset hem de yönetim alanlarıyla iç içedir ve sadece yöneticilerin değil yönetilenlerin de ahlaki yapılarını konusu dahiline alan bir kavramdır.

Etiğin amacı ise akılcı mutluluğu aramak, mutlu yaşama sanatını yaratmaktır (Usta, 2010: 164). Etik amaca, adil kurumlar içerisinde, başkalarıyla birlikte ve başkaları için “iyi yaşam” amacı denilebilir (Usta, 2011: 43). Çünkü etik, mükemmel bir toplumun var olması için çaba içerisinde (Usta, 2010: 164). Bu açıklamalardan hareketle, etiğin iki amacı olduğu görülür: Birincisi “iyi bir insan” olma gerekliliğini ve ikincisi de bireylerin davranışlarını belirleyen ve kısıtlayan kuralların ne olması gerektiğini (Tutara, Altınöz ve Çakıroğlu, 2011: 1379) araştırıp belirlemek.

Aynı zamanda etiğin kendine özgü bir konusu vardır ve bu konu alanı, insanın tutumu ve davranışlarıdır. İnsan iyi ile kötü, doğru ile yanlış arasında

mücadele eden ahlaki (etik) bir varlıktır (Yatkın, 2008: 213). Böylece etik, bu mücadele süresince insanların davranış ve tutumlarını konu almaktadır. Yani insanın etik olmak adına kötü ya da yanlış olanla nasıl mücadele ettiği ya da etik dışı davranırken hangi ahlaki kuralları ihlal ettiği etiğin konusudur.

Etik genel olarak bakıldığında ahlâkla, dinle, inançla, gelenek ve göreneklerle, kültürle ve bazen de kanun ve düzenlemelerle bağlantısı kurulmaya çalışılan karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yatkın, 2008: 213). Aynı zamanda etik, tüm insanların insanca yaşam koşullarını yaratma ve yakalama süreçlerinde, hiç bir ödün vermeden uyma ve uygulama zorunluluğu taşıdığı ahlaki değerlerin tümüdür (Yatkın, 2008: 213). Buradan hareketle, toplumlar ve kültürler, dinler, inançlar, gelenek ve görenekler arası farklılıklar göz önüne alındığında iyice karmaşık hale gelen bu durumun etiğin evrensel bir doğru-yanlış ya da iyi-kötü tanımlama amacına ulaşmasını zorlaştırabileceği ileri sürülebilir.

Bu bağlamda etik kavramını temellendirmek ve etiği standartlaştırıp, daha iyi anlaşılmasına da yardımcı olacak birtakım yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekildedir (SCU, 2006' den aktaran, Özmen ve Güngör, 2008: 140):

- Yararcı Yaklaşım, etik hareketten etkilenenler için, azami yararın elde edilmesi önemlidir.
- Hak Yaklaşımı, bir kimsenin ne tür bir yaşam süreceği hakkında moral hakları ön planda tutar,
- İyilik ve Adalet Yaklaşımı, etik hareketin tüm insanlara eşit davranmasını önemser. Eşit olmayan bir davranış söz konusu olduğunda, bu eşitsizlik savunulabilir birtakım ölçütlere dayanmalıdır,
- Herkesin İyiliği Yaklaşımı, hukuk, eğitim, sağlık vb. toplumun tümünü ilgilendiren konularda herkesin iyiliğinin göz önüne alınmasını önemser,

- Değer Yaklaşımı, etik hareketin, tüm insanlığın gelişmesinde katkısı olan dürüstlük, cesaret, hoşgörü vb. değerlerle uyumlu olmasına ağırlık verir.

Bir başka görüşe göre de etik ile ilgili yaklaşımlar, teleolojik, deontolojik ve erdem etiği olarak üç grupta incelenmektedir (Public Sector Ethics, 2009: 7).

Deontolojik teoriler, herhangi bir eylemin değerini, o eylemin sonuçlarından daha çok, eylemin arkasındaki iyi istence bağlarlar ve buna göre, her birey zorunluluklara sahiptir ve bu zorunluluklar sonuçlarına bakılmaksızın yerine getirilmelidir (Karagöz, 2000: 10). Böylece, bu teori eylemin sonucuna değil, eylemin arkasındaki niyete göre eylemin etik olup olmadığına karar vermektedir.

Teleolojik teori ise “ne yapmam gerekir?” sorusunun yanıtını ararken, bir iş ya da eylemin sonucu üzerine odaklanır ve bu durumda bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna karar verebilmek için sonuç ve etkilerinin neler olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Saymer, 2006: 14). Bu bağlamda teleolojik teoriye göre davranış sonuç iyi ise ahlaka uygun, doğru ya da iyi, kötü olduğunda ise de ahlaka uygun değil, yanlış ya da kötü olarak değerlendirilmektedir.

Üçüncü yaklaşım olan erdem etiğinin en temel özellikleri; ahlaklı olmayı insanın doğasını gerçekleştirmesinin bir koşulu olarak görmesi ve ahlakın da ancak bir topluluk yaşamı içerisinde mümkün olabileceğini kabul etmesidir (Küçükalp, 2008: 71).

Ancak başka bir görüşte, erdem etiğinin “yapılması gerekeni” bize söyleyen bir kuram olmadığı (Kart, 2006: 101) ve karakteristik özelliklerine bakıldığında, eylemi ikinci plana attığı, önceliği eyleyene verdiği düşünüldüğü için (Kart, 2006: 103) erdem etiği kuramı deontolojist ya da teleolojist kuramlardaki gibi, eylemin doğruluğunu ya da yanlışlığını değerlendirme amacı

taşımadığı ve bu yüzden deontolojik ve teleolojik teoriyle aynı gruba giremeyeceğini ileri sürmektedir.

### **1.1.2. Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**

Etik anlamda yıpranma ve yozlaşma, diğer bir ifadeyle etik yoksunluk çeşitli alanlarda kendini göstermekle beraber, daha çok siyasal ve yönetsel kurumlarda hissedilmektedir (Kılavuz, 2002:255). Etik kuralları düzen arayışının bir parçasıdır ve kurallar bireyleri birbirlerine karşı korurken, toplumu da kendi çıkarlarını gözeten bireye karşı korur (İşgüden ve Çabuk, 2006: 63). Böylece, etik kurallar etkili bir şekilde uygulandığı sürece, bireylerin kendi çıkarları uğruna özgürce hareket edip, başkalarının hakkına tecavüz etmesi engellenebilir. Bu durum da yönetsel ve siyasal kurumların tüm kararlarını etik çerçevesinde almasını zorunlu kılmaktadır.

Bu bağlamda, yönetsel etik; örgütlerdeki bireylerin ahlaki karar almalarını ve ahlaki kararların amaçlanmasını sağlamaya (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233) ve etiğin temel problemi olan iyi ve kötü ayrımının ortaya çıkarılması hedefinden yola çıkarak, yöneticilerin iş görenlere ve işin kendisine karşı tutumlarında iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışır (Dağdelen, 2005:1).

Kamusal alanda yönetsel etik ise; idari çalışanların yönetsel kararlar alırken kullandıkları etik standartların düzenlenmesini, bu standartların analiz edilerek kullanılmasını, karar alımında kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek şekilde davranılmasını vurgulamaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233).

Tüm bu açıklamalardan hareketle, yönetsel etik, yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Aydın, 2012: 4).

Meslek etiği ise, mesleki davranış ile ilgili neyin doğru neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar topluluğudur (Selimoğlu, 1997: 146).

Dolayısıyla bir bireyin yaptığu iş ne olursa olsun etik olması için doğruluk ve dürüstlükten ayrılmaması, başkalarının haklarına saygı göstermesi, haksız kazanç peşinde koşmaması gerekir (Aktan, 2004: 9). Bu doğrultuda bir mesleki etkinliğin ya da hizmetin, tüketicilerin gereksinimlerini karşılayabilmesi ve kamuya açıklanan amacıyla bağlı bir işlev görebilmesi için o meslek alanı içinde oluşturulmuş bir öz denetimden geçmesi gerekir (Kubilay, 2003: 26). Bu da bir özdenetim düzeneği gibi alışan (Kubilay, 2003: 26) “meslek etiği” ile sağlanır. Ayrıca mesleki etik sadece meslek mensuplarının ilişkilerini değil aynı zamanda ürettikleri mal ve hizmetlerin standart ve niteliklerini de önemli ölçüde etkilemektedir (Kayıkçı ve Uygur, 2012: 70).

Örgütsel etik tanımlanmadan önce örgüt kavramının tanımlanması gerekmedir. Buna göre örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 2000: 3). Dolayısıyla rgtler belirledikleri amaç ve sistemleri çerçevesinde gerek i çevresine gerekse de dış çevresine karşı belirli bir sorumluluk içerisinde dirler (Gl ve Gökçe, 2008: 381). Bireylerin de sahip oldukları etik anlayışın, onların algılama biçimlerini etkileyip, örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde yönlendirdiği göz önüne alındığında (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 233) bu sorumluluk bilinci ile etik ilkeler örgütsel bağlamda kurumsallaşması ve standartlaşması gerekmektedir.

Yani etik ilkeler örgüt özelinde yeniden tanımlanmalıdır. Aksi takdirde amaçlar ve amaçları elde etme konusunda tercih edilen yöntem ve davranışlar arasında önemli farklılık ve çatışmalar görülebilir (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 233). Bu çatışmalar da rgt, içinden çıkılamayacak ölçüde büyük sorunlara sevk edebilir. Bu bağlamda örgütsel etik, genel anlamda, yasal bir çerçevede iş

görenlerde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir (Aydın, 2012:4).

## **1.2. Liderlik Kavramı**

Teknolojinin her geçen gün biraz daha geliştiği ve bilginin ışık hızıyla yayıldığı günümüzde liderlik, gittikçe önem kazanarak, ilk zamanlar kullanıldığı alanlardan uzaklaşıp daha farklı alanlarda kullanılmasıyla birlikte, liderliğe, kapsam ve nitelik bakımından farklı anlamlar da yüklenmeye başlamıştır. Böylece liderlik birçok tanım kazanmış ve liderliğe üzerinde tam bir uzlaşma sağlanmış bir tanım sağlanamamıştır.

Bu bölümde öncelikle liderlik tanımlanacak devamında da liderlik teorilerine değinilip yönetici ile farkı açıklanacaktır.

### **1.2.1. Liderlik Tanımı**

Liderlik literatürde yüzlerce tanımı bulunan olgulardan biridir. Çünkü her geçen gün teknolojinin hızla geliştiği ve bilginin ışık hızından daha hızlı bir biçimde her yöne ve yere yayıldığı günümüzde liderlik kavramının önemi, kapsamı ve niteliği değişmektedir (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007: 1). Örneğin, başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme olarak değerlendirilen liderlik giderek izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmıştır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007: 4). Doğal olarak bu durum liderlik alanına yaklaşık 5000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım kazandırmıştır (Güney, 2006: 136). Bu da liderliğin üzerinde tam olarak uzlaşma sağlanmış bir tanımı olmadığını göstermektedir.

Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenen, bu ihtiyaçlara göre bir strateji belirleyen ve bu bağlamda grup üyelerinin dikkatlerini çekerek onları



enerjilerini bir noktada toplayan ve istenilen bir yöne kanalizasyon eden kişidir (Ergun, 1981: 8). Böylece liderlik, bir süreç olarak, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak kabul edilmektedir (Gökçe ve Atabey, 2001: 178).

Lider, içinde yaşadığı toplumu yönlendirme kabiliyetine sahip olan, çalışmalarıyla topluma enerji veren, böylece içinde yaşadığı toplumun hedeflerine ulaşmasında en büyük katkıyı sağlayan insandır (Kırmaz,2010: 207). Bununla birlikte lider, önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını sezinleyip, bunları örgütleyen yaratıcı bir kişi olarak da tanımlanabilir (Tosun, 1984: 243). Dolayısıyla liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme (Gökçe ve Atabey, 2001: 178) böylece, bireylerin planları ve alınan kararları eyleme dönüştürmelerini sağlama sanatı ve bir insan becerisidir(Ergun, 1981: 7). Bu bağlamda liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır (Serinkan, 2008: 5).

Bununla birlikte liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (Mumford vd, 2000' den aktaran İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:3) ve kurumda önemli bir rolü olan bir konum değil, saygın bir konumdur (Kayıkçı, 1999: 582). Buradan hareketle çalışanların lider olarak benimsedikleri ve özümstedikleri yöneticilerini, hiyerarşik bir zorlamayla değil de manevi bir bağlılıkla öne çıkarıp, takip edecekleri söylenebilir.

Literatürde yukarıda verilen tanımlar gibi pek çok tanım mevcuttur. Tüm bu tanımlarda da vurgulandığı üzere liderlik, grup üyelerini etkileme sürecidir ve bu bağlamda liderlik süreci, yönlendirilecek ve bunu benimseyecek izleyici bir grup (Özsalmanlı, 2005: 138), ortak bir amaç ve bu ortak amacı gerçekleştirmeye elverişli ortam gerektirir (Buluç, 2009).

### 1.2.2. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Özellikler yaklaşımlarında liderleri diğerlerinden ayıran özellikler üzerinde durulmuştur ve liderlikte etkinlik sağlanabilmesi için, fiziksel görünüm, ileriye görebilme, üstün enerji, karşı konulmaz etkileme gücü gibi özellikler gerekmektedir (Özsalmanlı, 2005: 139). Diğer bir ifade ile belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi ya da öne çıkması ve grubu yönetmesinin asıl nedeni, liderin sahip olduğu kişisel özellikleridir (Koçel, 1995: 588). Böylece yönetici bu kişisel özelliklerden gerekli olanları ne kadar karşılıyor ise o ölçüde kabul görecektir ve bireyler tarafından lider olarak benimsenmektedir.

Bir diğer liderlik kuramı olan davranışsal yaklaşımda liderin izleyici ya da astları ile ve amaca yönelik faaliyetler ile ilişkileri ele alınır ve bu yaklaşımın ana düşüncesi, lideri etkili ve başarılı yapan unsurun liderlik davranışı olduğudur (Özsalmanlı, 2005: 139). Başka bir ifadeyle, davranışsal liderlik kuramlarının ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan öğelerin, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olduğudur (Akbaba ve Erenler, 2008: 24). Yani bu yaklaşım liderin kişisel özelliklerinden çok davranışlarının etkisi olduğunu vurgulamaktadır ve liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ile bu konudaki başarıları, etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

Durumsallık yaklaşımı bir başka liderlik kuramıdır. Bu kurama göre, amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir (Kılıç, 2003: 79). Yani liderin etkinliği, liderin kişiliği ve durumlar arasındaki ilişkilere bağlıdır (Keçecioglu, 1998: 131).

Bununla birlikte, gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında aşağıda açıklamaları verilen yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur ve bu yeni yaklaşımlar dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderlik olarak sınıflandırılmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 5). Bu yeni liderlik yaklaşımları ise şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Dönüşümcü liderlik: Çalışanları örgütün amaçlarına en etkili biçimde yönlendirmek için liderlik biçemi, çalışanların olgunluk düzeyi ve olumsal koşullar arasında denge kurarak bunları birbirine uyumlu kılan liderliktir (Başaran, 2000: 31).
- Kültürel liderlik: Örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek kültürel yapısını biçimlendirmeyi, geliştirmeyi, hem liderin kendisi tarafından hem de astları tarafından örgütün sahip olduğu değer ve yargıları içselleştirmesini kapsayan liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002: 48).
- Vizyoner liderlik: Örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır (Özden, 2000: 194).
- Etik liderlik: Etik liderlik araştırma konusunun bir parçası olduğundan, ilgili bölümde detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

### **1.2.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı**

Liderlik ve yöneticilik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılan, genelde birbirine yakın, fakat temelde birbirinden farklı kavramlardır (Çırpan, 1999: 1). Liderlik ile yöneticilik farkına değinmeden önce yöneticilik kavramını tanımlamak gerekir. Yönetici, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir (Yalçın, 19956: 53). Bu bağlamda yöneticilik, kişisel çabalarla çözülemeyecek işleri çözmek için, bir kişi veya grup tarafından çalışanların

faaliyetlerinin düzenlenip yönlendirilmesi sürecidir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998: 3).

Dolayısıyla, yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında olmasıdır (Özsalmanlı, 2005: 144) ve liderlik ile yöneticilik, her ikisi de temelde başkalarını etkileme potansiyelidir (Çırpan, 1999:3). Ancak her yönetici liderlik özelliklerini taşımayabilir. Yani, her yönetici bir lider değildir (Özgen, 2003: 112) .

Yöneticilik öncelikle yönetsel bir makama sahip olmakla başlar ama liderlik, kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneği olduğundan, liderin bir makama sahip olması gerekmemektedir (Türker ve Kılıç, 2006: 6). Başka bir deyişle lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır ( Eraslan, 2004: 12).

Yönetici ve lider arasındaki bir diğer farklılık astlarını harekete geçirmede kullandıkları araçlardan kaynaklanmaktadır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007: 5). Buna göre, yönetici üstlenmiş olduğu görevlerin bir gereği olarak astlarına emretme, onları ödüllendirme veya cezalandırma, onların işlerini kontrol etme yetkisine sahip (Çırpan, 1999: 3) olmasından güç bulurken, lider gücünü, kişisel özelliklerinden ve liderlik yaptığı gruptan almaktadır (Türker ve Kılıç, 2006: 6).

Yani, yöneticilerin çalışanları kontrol altında tutarak hedefe yöneltmeye çalışmasına karşın, liderler, çalışanların benlik kavramını ve temel ihtiyaçlarını dikkate alarak onları hedefe doğru harekete geçirir (Çırpan, 1999: 3). Dolayısıyla, yöneticiler bir şey yaptırmak için insanları ikna etmekteyken, liderler insanı işleri yapma konusunda istekli hâle getirmektedirler (Atlıoğlu ve Şahin, 2002: 5). Çünkü liderlik, yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile, astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir (Özgen, 2003: 112).

Bir başka açıdan, yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır; liderlik ise bir davranış biçimidir (Özgen, 2003: 112). Yani yönetici bir kurumun işlemlerini sağlarken, lider ise onun iyi çalışmasına yardım eder (Ensari, 1999: 84). Böylece, yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir ( Eraslan, 2004: 7).

Kısaca, liderlik insanları etkileme sanatıdır ve günümüzde her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır (Özgen, 2003: 112). Böylece, lider bir yöneticinin bulunduğu bir örgütte, çalışanların gönüllü bir şekilde katılımı sağlanacak, bunun sonucu etkili ve verimli hale gelmiş örgüt ortamı ile amaçların en kısa vadede gerçekleşmesi sağlanacaktır.

### **1.3. Etik Liderlik ve Etik Liderlik Davranışları**

Günümüzde neredeyse tüm organizasyonlarda görülen etik skandallar, çalışanların kendilerine etik açısından rehber olacak liderlere ihtiyaç duyduğunu göstermiştir. Böylece etik liderlik gün geçtikçe önem kazanmış ve bu alanda birçok teorik araştırma yapılmıştır.

Bu bölümde etik liderlik kavramı açıklanacak, ardından etik liderlik davranışlarından bahsedilecektir.

#### **1.3.1. Etik Liderlik Kavramı**

Mevcut toplumsal düzeyde, sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki anlaşmazlıklar, liderlere yeni ve oldukça zor görevler yüklemektedir. Lider, bir yandan liderliği öğrenmek ve uygulamak sorumluluğunu yerine getirmek, diğer yandan da örgütsel olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek doğru karar vermek durumundadır (Özkeskin, 2013: 2).

Bu anlamda, son zamanlarda özelde Enron, genelde özel sektör, hükümet, kar amacı gütmeyen örgütler ve hatta dini örgütlerde dahi ortaya çıkan skandalları takiben insanlar liderlerdeki sorunların ne olduğunu sorgulamaya başlamışlardır (Brown ve Trevino, 2006: 1). Dolayısıyla etik skandallar hemen hemen tüm örgütlerde görülmeye başlanmış, liderliğin etik boyutunun önemi açıkça kendini göstermiştir. Plinso, Young ve Lavery tarafından tamamlanan titiz bir çalışmada da bu durumu doğrular nitelikte örnekler sunmuş ve son günlerde örgütlerin karşılaştığı en ciddi problemin etik davranışların güçsüzleştirilmesi ve etik liderliğin yokluğu olarak ileri sürmüştür (Monahan, 2012: 1).

Etik olmak, adil olmak, diğerlerinin refahını düşünmek ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını düşünmek ile ilgilidir (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 12). Dolayısıyla, etik olmak kolay olmadığından, örgüt çalışanları doğru olan şeyi yapmak için etik rehber ve etik konusunda desteğe ihtiyaç duyarlar (Trevino ve Brown, 2004: 69). Çünkü, çalışanlar işlerinde etik meselelerin farkına varmak, doğru tercihler yapmak için bilişsel araçlar geliştirmek ve daha sonra bu tercihlerinde örgüt çevresi tarafından desteklenmek (Monahan, 2012: 5) durumundadır. Bu yüzden liderler, çalışanlara etik rehberliğin kaynağı olmalıdırlar (Brown vd., 2005: 5). Diğer bir deyişle, örgütte çalışanların ve dış çevrenin yöneticiler üzerindeki beklentisi, yöneticinin etik liderlik davranışları sergilemesini zorunlu kılmaktadır (Özdemir vd., 2013: 512).

Brown ve diğerleri (2005) etik liderliği “ kişisel faaliyetler ve kişiler arası ilişkiler süresince normatif açıdan uygun olan davranışların gösterilmesi ve bu davranışların takipçilere, iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme aşaması boyunca aktarılması” olarak tanımlamıştır. Böylece etik liderlik, belirli bir ilkeye ya da norma göre davranmayı buyuran ve iyi, kötü, doğru, yanlış gibi sıfatlar içeren yargılar ile yükümlülük içeren yargılar ortaya koyan (Kart, 2006: 101) normatif etik çerçevesinde tanımlanmıştır. Dolayısıyla, örgüt içinde, doğru, yanlış, iyi, kötü gibi davranışları belirleyip, çalışanların belirli ilke ya da normlara göre davranışta bulunmasını sağlayacak olan etik liderlerdir.

Açıklamada ayrıca etik liderliğin çift yönlü iletişimle yayıldığı belirtilmektedir. Etik liderlerin iletişim ve hesap verme süreci boyunca dikkatleri etik standartlara odakladığı (Brown ve Trevino, 2006: 6) göz önüne alındığında, etik liderin, kendi etik değerlerini rol model olarak sergilemiş olduğu faaliyetlerle ve güçlü mesajlar yoluyla bireylere iletmekte (Sims ve Brinkman, 2002: 332) olduğu görülür. Böylece etik mesajı algılayan çalışanlar örgüt içinde etik liderin belirlediği kural ve standartlara, iki yönlü iletişim boyunca daha iyi anladıklarından, beklenildiği ölçüde uyum sağlayabilirler.

Açıklamada bir diğer dikkat çekilen nokta ise güçlendirmedir. Güçlendirme, yani bir diğer ifadeyle güç paylaşımı, çalışanlara daha fazla güç tahsis etmek ve çalışanın liderinden daha bağımsız bir şekilde hareket etmesine kolaylık sağlamak anlamına gelmektedir ( Kalshoven vd., 2011). Zhu, May ve Avolio, etik liderin bu tarz beklentileri karşılama sürecinin, çalışanların kendilerini ve işle ilgili yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunabileceğini (Zhu vd, 2004) ileri sürmüştür.

Karar verme esnasında uygun davranışların iletilmesi, açıklamada yer verilen bir diğer önemli noktadır. Dolayısıyla, çalışanlar, yöneticilerinden etik ilkelere dayalı olarak ahlaki kurallar temelinde doğru ve dürüstçe kararlar vermesini beklerler. Böylece, etik bir lider olarak yöneticiler, karar verme aşaması boyunca, gösterdikleri uygun davranışlar ile çalışanlarının beklentilerine karşılık vermelidir.

Etik liderlik ile ilgili en geçerli tanım bu olmakla birlikte, yazında, etik liderliğe dair pek çok tanım mevcuttur. Örneğin, Trevino ve diğerleri( 2000) etik liderliği ahlaklı bir insan ve ahlaklı bir yönetici algısı olarak tanımlamış ve iki önemli boyuta dayandırmıştır. Yazarların iki sütunlu modeline göre etik bir lider olabilmek için bu iki şartı yerine getirmek gerekir. Aşağıdaki tabloda ahlaklı kişi ve ahlaklı yöneticinin özellikleri yer almaktadır

**Tablo 1: İki Sütunlu Etik Liderlik Modeli**

	<b>AHLAKLI KİŞİ</b>	<b>AHLAKLI YÖNETİCİ</b>
<b>KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bütünlük</li><li>• Dürüstlük</li><li>• Güvenilirlik</li></ul>	Takipçilerine görünür eylemlerle rol modeldir
<b>DAVRANIŞLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doğru olan şeyi yapar.</li><li>• Çalışanları önemser.</li><li>• Açıktır.</li><li>• Ahlaklı bir kişiliğe sahiptir.</li></ul>	Ödüllendirir ve cezalandırır
<b>KARAR VERME</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değerlere dayandırır.</li><li>• Tarafsız ve adildir.</li><li>• Toplum için kaygılanır.</li><li>• Etik Karar Verme Kurallarını takip eder.</li></ul>	Etik ve değerleri anlatır

Kaynak: Trevino vd., 2000:130.

Bu tabloya göre etik liderliğin “ahlaklı insan” boyutu etik liderliğin esasını temsil eder ve etik liderin ününün artması için bir ön gerekliliktir. İlk sütunda etik liderin ahlâki kişiliğine vurgu yapıp, sahip olduğu özellikler (doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik), davranışlar (doğru şeyleri yapması, çalışanlarla ilgilenmesi, açık davranması ve kişisel ahlâka sahip olması) ve karar verme sürecinin nasıl olması gerektiği (objektif, adil ve etik kurallara uyması vb.) ifade edilmiştir (Trevino vd., 2000:130-131).

Ancak, bu modele göre, yöneticinin ahlaki bir kişilik sahibi olması tek başına yeterli değildir. Yönetici aynı zamanda da ahlaklı bir yönetici olmalıdır. İkinci sütunda da yöneticinin etik lider olması için gerekli olan ikinci özelliği olan ahlâki yöneticilik boyutu yer almaktadır. Buna göre, yöneticinin, gözlenebilir davranışlarıyla rol model oluşturmalı, ödül ve ceza sistemini kullanmalı ve etik ve değerler yoluyla iletişim kurmalıdır (Trevino vd., 2000:130-131).



Çok az farklı tanımlamalar oluşturulmasına karşın, tüm yazarlar, etik liderlerin takipçilerini doğru şeyi yapmaları için etkilemeye odaklandığında hemfikir (Monahan, 2012: 3) olmaktadır. Etik liderliğe dair tanımlamalardan bazıları ise şu şekildedir:

- Etik liderler, dürüst, yardımsever ve adil ve dengeli kararlar veren prensip sahibi insanlardır (Brown ve Trevino, 2006: 8).
- Etik liderler, dürüstlüğü teşvikleyen ve eylemlerinde değer ve inançlarını yansıtan kişilerdir (Monahan, 2012: 2).
- Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113).
- Etik liderler, doğru şeyleri yapma arayışı içinde olan, profesyonel davranışlar sergileyerek bu davranışlarında, doğruluk, dürüstlük, adalet ve açıklık ilkeleriyle hareket eden kişilerdir (Walumbwa, 2008: 102).

Kısacası etik liderler; özel yaşamlarında açıkça benimsedikleri ahlaki standartlarla uyumlu ahlaki davranışlarda bulunan, doğru olan şeyi yapıp, eylemlerinde ahlaki olan ve eylemlerinde sorumluluk alan, diğerlerini önemseyen, adil bir şekilde davranan, davranış ve kararlarında etik değerleri rehber alan, tarafsız ve adil olan kararları uygulayan, güvenilir etik ilkelere dayalı kararlar veren, astlarına etik davranış ve etik karar alma sürecinde rol model olan, kararları sadece işle ilişkili rasyonel terimler olarak değil aynı zamanda etik terimler olarak da ifade eden, çalışanlarla iletişim süresince etik meseleleri tartışan ve etik merkezli tartışmaları teşvik eden, etik kural ve ilkeleri ifade eden, astlarını etik ile ilgili soru ve kaygılarıyla ilgili çekinmeden konuşmaları için teşvik eden, karar verirken astlarına söz hakkı veren ve çalışanların fikirleri ile kaygılarını dinleyen, sorumluluk ve rol beklentilerini açıklığa kavuşturan, bireylerin uyacakları etik standartları açıkça tanımlayan ve bunlara uyulmasını sağlayan, açık etik standartlar oluşturan ve bu standartları örgütsel ödül ve ceza mekanizmasını kullanarak güçlendiren yöneticilerdir (Nelson, 2011: 5).

### 1.3.2. Etik Liderlik Davranışları

Etik liderliğin diğer liderlik teorilerinden ayrıldığı bir boyut, etik liderliğin, kişilerin, yalnızca etik liderlerin özelliklerini (örneğin; bütünleşme, diğerlerini önemseme, adil olma, güvenilirlik) örnek alarak değil, aynı zamanda ödül ve ceza yoluyla etkileyici rol modellerin davranışlarını da örnek alarak öğrendiğini ileri süren sosyal öğrenme teorisini vurgulamasıdır (Mayer vd., 2009: 2). Böylece teorisyenler, etik liderlik davranışlarını sosyal öğrenme teorisi kapsamında açıklama eğiliminde olmuşlardır.

Sosyal öğrenme teorisine göre ödül ve cezalar beklenen davranışları öğrenmeyi kolaylaştırır ve böylece bireyler, model alınan etik davranışın yararları ile uygun olmayan davranışın yaptırımları hakkında bilgilendirilmiş olur (Brown vd., 2005: 10). Yani bu teoriye göre, etik liderler, çalışanların davranışlarını rol modelleme yöntemi ile etkilemiş olurlar.

Rol modelleme terimi ise, gözlemleyerek öğrenme, taklit etme ve kişileştirmeyi içeren geniş çaplı bir psikolojik karşılaştırma sürecini kapsamaktadır ve böylece, çalışanlar rol modelleme ile hangi davranışın beklendiğini, ödüllendirildiğini ve cezalandırıldığını öğrenirler (Brown vd., 2005: 10). Çünkü, bireyler, inanılır ve çekici olan rol modellerin davranışlarına dikkat ederler ve onların davranışlarına benzer davranışlarda bulunurlar (Mayer vd., 2012: 6).

Bu bağlamda, yönetimin bir parçası olarak, yöneticinin, görünür bir şekilde etik bir rol model olarak hizmet edebilmesi için, çalışanlarca açık bir şekilde görülebilecek eylemlerde bulunması, etik ve değerleri anlaşılır bir dille anlatması, çalışanları sorumlu tutabilmek için ödül sistemini kullanması (Mayer vd., 2012: 6) açık etik standartlar oluşturması, çalışanları güçlendirmesi, periyodik olarak etik denetimler yapması, ve yeni hedeflerin oluşturulmasını ve tartışılmasını teşvik edecek şekilde geri beslemeleri örgüt üyeleriyle paylaşması (Hansen , 2011: 6) gerekir.

Böylece yöneticilerin, çalışanları teşvik ederek fikirlerine önem verdiğini ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsediğini göstermesi, bununla birlikte, ödül ve ceza gibi mekanizmalarla da çalışanlar arasında adaleti sağladığını hissettirmesi ile örgüt içinde birçok istenmeyen davranış engellenmiş olacaktır. Buna paralel olarak, yöneticiler, rol modelleme yoluyla çalışanlarını etkilediğinde, bireyler arasında rekabetten ziyade işbirliğinin gelişmesi, birbirine ve örgüte bağlılığın artışı söz konusu olacaktır (De Hoogh vd., 2008).

Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanlar arasında etik bir lider olarak algılanmak için, topluma ahlaklı bireyler yetiştirmek amacıyla, değerlerini çocuklarıyla açık bir şekilde paylaşan aileler gibi liderliğin etik boyutunu çalışanlarla açıkça paylaşmalıdır (De Hoogh vd., 2008).

Ancak liderin etik anlamda öğütler vermesi ama özel yaşamında etik davranışlar sergilememesi, çalışanların etik olmayan davranışlara yönelmesine neden olacaktır (Palmer, 2009: 529). Çünkü, yönetici, güçlü etik bir lider olarak algılanmayan buna karşın, liderlik gündeminin ön planına etik ve değerleri koyan, muhtemelen, “etikten bahseden” ama bunu uygulamayan ”hipokratik” bir lider olarak algılanacaktır (Palmer, 2009). Bu bağlam da, King de takipçilerin, söylenenlerden çok yapılanlarla ilgilendiğini ve eğer liderin davranışları söyledikleriyle tutarsızsa, o zaman liderliğin bütünlüğünün bozulacağını belirtmiştir (Monahan, 2012: 4). Dolayısıyla, liderin vaatleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumunun yüksek olması gerekmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113), aksi takdirde çalışanlar da etik olmayan davranışlara yöneleceklerdir.

Bununla birlikte, etik davranışta bulunmaları sebebiyle örgütün, hangi kademesinde olursa olsun, ödüllendirilen çalışanların, etik olmayan davranışları sebebiyle de hızlıca ve adil bir şekilde cezalandırılması gerekir (Brown ve Trevino, 2004: 9). Aksi takdirde, cezalandırılmayan çalışanlar hayal kırıklığına uğrayacak, bunun sonucunda da örgütün kurallarına karşı gelme davranışını gösterecektir (Appelbaum, 2007: 595).

Sonuç olarak yöneticiler örgüt içerisinde etik liderlik davranışları sergilediği sürece çalışanlarda yöneticilerinin etik bir lider olduğu algısı oluşacak, böylece çalışanlarda şu davranışlar gözlemlenecektir ( Nelson, 2011: 2):

- Fazladan çalışmak ve diğerlerine yardım etmeye isteklilik
- Görev performansında gelişme ve daha çok çaba gösterme
- İş tatmini
- Örgüte bağlılık
- Çalışanların etik iklim algısı ( kısmen bireyler kendilerine iyi davranıldığını hissettiklerinde)
  - Örgüt ve örgüt içindeki konumlarıyla ilgili geleceğe yönelik olumlu düşünceler
  - Görevin öneminin algılanması ve çalışanların kendilerini özerk hissetmesi
  - Yönetime sorunları dile getirebilme istekliliği

Bunların dışında çalışanların, iş arkadaşlarının fikirlerine hoşgörüle bakabilmesi, iş arkadaşlarına kişisel saldırılardan kaçınabilmesi ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına saygı duyup düşünceli davranması da muhtemeldir ( Mayer, 2012: 7). Tüm bu olumlu davranışlar göz önüne alındığında yöneticilerin etik liderlik davranışları ve böylece çalışanlarda oluşan etik liderlik algısı sapkın ve zarar verici davranışlarla negatif yönde ilişkilidir ( Nelson, 2011: 2). Yani etik liderlik algısı çalışanların davranışlarını pozitif yönde etkileyecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KAMU KURUMLARINDA ETİK LİDERLİK

Kamu kurumları kamu yararını güderler. Bu anlamda kamu yöneticilerinin görevi kamu hizmeti faaliyetini yöneterek kamu yararını sağlamaktır. Ancak geleneksel bürokratik kamu yönetimi anlayışı günümüz ihtiyaçlarına cevap verememektedir (Eryiğit ve Yörüklüoğlu, 2011: 5). Bu yüzden çalışanları motive ederek kamu kurumlarının daha etkili ve verimli kamu hizmeti sunmalarını sağlayacak, sonunda da vatandaşları mutlu edecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Çünkü, liderler izleyicilerini motive ederek esin kaynağı olmakta, bunları bizzat kendi davranışlarıyla göstermektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

Bununla birlikte kamu kurumlarında gittikçe artan etik dışı olaylar bu liderlere ayrıca etik olma ve bunu davranışlarında sergileyerek çalışanlarına rol model olma sorumluluğu da getirmiştir. Dolayısıyla, daha temiz, güvenilir, etik bir yönetim için kamu kurumlarında etik liderlik önemli bir hale gelmiştir. Çünkü etik yönetim kültürünü inşa etmek isteyen bir sistem için en temel gereksinim, etik liderliktir (Uzun, 2011: 40).

Bu açıklamalardan hareketle bu bölümde, önce kamu yöneticisinin tanımı yapılacak, sonrasında kamu kurumlarında liderlik konusuna değinilip etik liderlik anlatılacaktır.

#### 2.1.Kamu Kurumlarında Yöneticilik

Kamu kurumları kamu yararı amacı güden, kamuya hizmet sunan kurumlardır. Kamu kurumlarının görevi olan kamu hizmeti ise, kamu yararını gerçekleştirmeye yönelik olarak, insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere doğrudan idare tarafından ya da idarenin denetimi ve gözetimi altında özel kişilerce yönetilen faaliyetlerdir (İşten, 2007: 2). Görüldüğü gibi kamu hizmetinin

gerçekleştirilebilmesi için bu faaliyetleri yönetecek birileri gerekmektedir. Bu yönetim işini ise kamu yöneticileri üstlenmektedir.

Dolayısıyla, kamu yöneticileri, seçilerek değil atanarak göreve gelen 657 sayılı kanuna tabi olan devlet memurlarıdır. Kamu yöneticilerinin amacı ise vatandaşa hizmet üretmek ile kamu açısından son derece gerekli olan faaliyetleri ve kamu hizmeti olarak yerine getirilmesi gereken kamusal ihtiyaçların karşılanmasını yönetmektir (İşten, 2007:5).

Ayrıca kamu yöneticisi, yaptığı işi doğrudan kamunun yararına dayandırmaktadır. Yani bireysel çıkar söz konusu değildir ve yasalar çalışanlar ile tüm halkın hak ve sorumluluklarını belirlediğinden yöneticiler hukuk düzeni ile anayasanın gereklerine itaat etmelidir (Öztürk, 1999: 19). Böylece hukuk kuralları sayesinde yöneticinin yetkilerine bir sınır çizilerek, yetkilerini sorumsuz bir şekilde kullanması engellenmektedir.

Bir başka tanımıyla kamu yöneticisi, kamu personeli içinde devletin başlıca kuruluş ve sıra düzenlerinin komuta yerlerinde bulunan, devletin, yürütme mekanizmasını yürüten seçkin kişilerdir (Cemil, 1976: 17). Dolayısıyla, kamu yöneticileri devletin yürütme mekanizmasında görev alır ve hiyerarşik bir düzenle çalışanları kamu hizmeti faaliyetlerinde yönlendirir.

Kamu yöneticisi denilince şu dört özellik bilinmelidir (Özdevecioğlu, 2002: 119):

- Kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından alır,
- Kamu yöneticisinin temel görevi kamu hizmetinin görülmesidir ve kamunun çıkarı her şeyden önce gelmelidir,
- Kamu yöneticisi planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlayan kişidir,

- Kamu yöneticisinin mülkiyet hakları bulunmadığından yani kâr ya da zararı her durumda devlet elde edeceğinden risk alma eğilimi oldukça düşüktür, bu nedenle kırtasiyecilik ya da şekilcilik tarzı bir yönetim anlayışı kamuya hakim olmaktadır,
- Kamu yöneticisi açısından başarı ya da başarısızlık kamuya aittir.

Günümüzde ise kamu yöneticilerinden, modern sevk ve idarenin esasları olan belirli amaç ya da amaçları, insan, para, zaman, malzeme, makine ve teçhizat, yer ve tesisler, metot ve mevzuat gibi kaynaklardan en iyi biçimde yararlanmak suretiyle gerçekleştirme; yani iş görme (Sürgit, 1970: 6) faaliyetini belirtilen kaynakları da en iyi biçimde kullanarak gerçekleştirme işine aracılık etmeleri, yön vermeleri, yol göstermeleri ve liderlik etmeleri beklenmektedir. Görüldüğü gibi kamunun değişimlere ayak uydurularak yönetilmesinde kamu yöneticilerinin modern yönetim teknik ve teçhizatlarını kullanarak kamu kurumlarına liderlik etmesi önemlidir.

Sonuç olarak, günümüzde kamu yöneticileri, gücünü yasa ve yönetmeliklerden alarak, modern teknik ve teçhizatların da yardımıyla, kamu hizmeti görmek amacıyla kamu kurumlarını sevk ve idare eden kişilerdir.

## **2.2.Kamu Kurumlarında Liderlik ve Nitelikleri**

Neredeyse bir asırdır, akademisyenler liderlik ve liderliğin örgüt ile çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmaktadırlar (Fernandez vd., 2010: 308). Ancak liderlik üzerine yapılan araştırmalar, kamu ve özel sektör yazını karşılaştırıldığında daha çok özel sektör üzerine yoğunlaşmıştır (Pacek, 2010; Van Wart:2003; Çetin, 2012). Var olan çalışmalar da, deneysel verilere dayanmaktan çok yazarların bireysel gözlemlerini yansıtmaktadır (Yıldız, 2010: 243). Bunun sebebinin ise mali konular olduğu, örneğin, özel sektörde gerektiğinde uzmanlarla çalışılıp en uygun liderlik davranışları hakkında araştırma yaptırılabilirken, kamu sektöründe bu tarz araştırmalar için bütçe ayrılmadığı, bu durumun da kamu

sektöründe liderlik konusunda araştırmaların az olmasına sebebiyet verdiği ileri sürülmektedir ( Pacek, 2010).

Bununla birlikte, kamu yönetimi alanındaki akademisyenler kamu sektörünün özel sektörden kamu yararı sağlama konusunda farklılaştığını bildirmişlerdir (Anderson, 2010:138). Bu gibi daha birçok sektörler arası farklılıklar liderlik anlayışlarına da yansıyabilmektedir. Örneğin, liderlik davranışları sonucunda kamu ve özel sektör çıktılarının ölçüldüğü bir modele dayanarak yapılan bir araştırmada, sektörsel farklılıkların yani kamu ve özel sektör farklılığının liderlik davranışlarında da farklılık meydana getirmesine yol açtığı belirlenmiştir (Pacek, 2010). Liderlik davranış özelliklerinin sektörler arası farklılığını inceleyen bir başka çalışmada ise özel sektörde liderlik davranış algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tengilimoğlu, 2005). Tüm bunlardan hareketle, sektörlere göre liderlik algısının değiştiği, kamu sektöründe liderlik olgusunun ayrı bir araştırma alanı olarak görülmesi gerektiği söylenebilir.

Kamu sektöründe liderlik olgusunun önem kazanması, küreselleşme ve bilgi teknolojisinin gelişmesi, geleneksel kamu bürokrasisinin esnek olmayan hantal yapısı ve yozlaşma, özel sektördeki hızlı gelişmeler, ekonomi teorisinde meydana gelen değişiklikler geleneksel kamu bürokrasisinin 1980' den sonra krize girmesi (Eryılmaz, 2008: 260) ile paralellik göstermektedir. Çünkü, özellikle küresel bağlamda karşılıklı bağımlılık ve bilgi ve iletişim teknolojisindeki devrim ile birlikte kamu sektöründen beklentiler artmış, internet ve açık yönetim fenomeninin gelişiyle de insanlar yaşamlarını etkileyen kararlar hakkında daha fazla bilgi talep etmeye başlamış ve böylece de, kamu örgütlerinden artan talepler liderliğe duyulan ihtiyacı artırmıştır ( Ali, 2007:135).

Bununla birlikte, kamu sektörünün birincil görevi ulusal vizyonu elle tutulur (somut) sonuçlara dönüştürmektir (Nsubuga, 2007:142). Bu görev yerine getirilirken ise pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Kamu örgütlerinde yaşanan bu sorunların temelinde ise kamu örgütlerinin iyi yönetilememesi yatmaktadır ve iyi bir yönetim de ancak iyi bir liderle mümkündür (Tengilimoğlu, 2005: 5).



Diğer taraftan, kamu örgütlerinde çalışan, farklı amaç ve beklentileri olan kişilerin aynı amaç ve hedeflere yöneltilmesi ve harekete geçirilmesi pek de kolay değildir (Tengilimoğlu, 2005:2). Çalışanların enerjilerini amaca yönelik eylemlere dönüştürmek ve yöneltmek doğru bilgi ve tecrübe, beceri, yetenek ve tutum gerektirmektedir (Nsubuga, 2007:143). Bu amaç ve hedef birlikteliğini sağlayacak ve harekete geçirecek bilgi ve yeteneği de liderlik vasfına haiz kişiler dışında kimsede bulmak olası değildir (Tengilimoğlu, 2005:2). Çünkü ancak örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir ve sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004:91).

Dolayısıyla kamu sektörü liderliğinden en büyük beklenti çevreden kaynaklanan sorunları çözmesi ve bunlarla mücadele etmesi ile kamu çıkarını sağlamak için kurumsal adaptasyonu sağlanmayı başarmasıdır (OECD, 2001:1). Çünkü örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülme ve karmaşık bir yapıya sahip olması örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya çıkarmaktadır (Arıkan, 2001:253). Ayrıca kamu örgütlerinde liderlik, aynı zamanda işe alma ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kamu hizmeti etiği ve planlamayı içeren çeşitli insan kaynakları yönetimi bileşenlerini bütünleştirici bir rol oynadığından örgütsel performansın yanında yönetim kapasitesini de artıran önemli ve yaşamsal bir değerdir (OECD, 2001:1).

Ancak her ülke kendine özgü kamu sektörü değerlerine sahip olduğundan ve bu değerler ülkeden ülkeye değiştiğinden her ülke kendine özgü kamu sektörü liderlik anlayışı geliştirmelidir (OECD, 2001:1). Bu bağlamda kendine özgü kamu sektörü liderlik anlayışını geliştiren ülkeler mevcut sorunları daha iyi analiz edebilir, bu sorunları gidermek için daha etkili stratejiler geliştirebilir (OECD, 2001:1), ve böylece, kamu sektörü liderliği sayesinde, kamu sektöründe başarıyı engelleyen etkenler mümkün olduğunca kaldırılabilir (PIU, 2001: 13).

Kısaca değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde kamuya bağlı kuruluşların modern yönetim anlayışı ve insan odaklı, etkileşimli ve yenilikçi bir liderlik bileşimini iyi bir şekilde sentezleyen aktif ve dinamik liderle yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir. Böylece, küreselleşen dünya tarafından şekillendirilen günümüzde, yönetimler, başarılı olabilmek adına, kamu sektörü liderliğinin hem şimdiki hem de gelecek kuşaklara aktarımı konusunda açık ve iyi tanımlanmış politikalar geliştirmek zorundadırlar ( Ergun, 2007:157). Yani kamu sektörünün başarısı açısından, tüm resmi bir bütün olarak görebilen ve herkesle ortak bir vizyon oluşturmayı başarabilen liderlere ihtiyaç vardır (PIU, 2001: 11).

### **2.3.Kamu Kurumlarında Etik Liderlik ve Nitelikleri**

Son zamanlarda etik başta kamu ve siyaset olmak üzere pek çok alanda sorun haline gelmiştir. Siyasette ve yönetimde yozlaşma, uzun süre az gelişmiş ülkelere özgü bir hastalık olarak görülürken, gelişmiş ülkelerde özellikle 1970'lerde ortaya çıkan büyük skandallar ve yolsuzluklar, kamuoyunun dikkatini yozlaşma olgusuna çekerek etik sorunlara ilişkin tartışmalar hareketlenmiştir (Eryılmaz, 2008a: 331). Yönetim faaliyeti içerisinde yönetilenlerin tutum ve davranışları kadar hizmeti sunan yöneticilerin davranışları da hem devlet açısından hem de kamu hizmetinden yararlananlar açısından önemli olduğundan (Önen ve Yıldırım, 2014: 114), bu durum insanları yöneticilerdeki sorunların ne olduğunu sorgulamaya sevk etmiş (Brown ve Trevino, 2006: 1) ve böylelikle etik liderlik konusunu gündemin en üst sıralarına taşımıştır.

Kamu yönetiminde etik liderlik konusuna girmeden önce, kamu yönetiminde etik konusundan bahsetmek gerekmektedir. Bir meslek etiği olarak kamu yönetimi etiği, yönetim alanında, doğru davranışlara ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ifade etmektedir (Kamu Görevlileri Etik Rehberi, 2012: 12). Bu ilke ve değerleri benimseyen, karar ve işlemleri uygulayan yönetime ise "etik yönetim" denmektedir (Eryılmaz, 2008b: 244). Kamu görevlilerinin bu ilke ve standartlara uymaları, onların özel sektörden farklı olarak, kamu yararı amacı

gütmeleri ve vatandaşa karşı sorumlu olmaları sebebiyle çok önemlidir. Ancak bu şekilde kamu yönetiminde etik bir yönetim sağlanabilir. Bu ilke ve standartları belirlemek ve kamu görevlilerinin bunlara uyup uymadıklarını denetlemek amacıyla ise başbakanlık bünyesinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile kurum ve kuruluşlarda oluşturulan etik komisyonları ve yetkili disiplin kurulları kurulmuştur (Kamu Görevlileri Etik Rehberi, 2013: 21).

Ancak yalnızca etik ilke ve standartlar yazmak ve bu ilke ve standartlara uyulup uyulmadığını denetlemek örgütteki etik davranışın uygulanması yönünde etkili bir yol değildir. Etik davranışların, örgüt yaşamına işlemiş ve yerleşmiş olması gerekmektedir (Brown ve Trevino, 2004: 13). Etik bir örgüt oluşturan ve etik ilkeleri örgütün tüm eylemlerine yayanlar da etik lider konumundaki yöneticilerdir (Tutar vd., 2011: 8).

Bu durum ulusal ve uluslararası çapta yaygın kabul görmektedir. Örneğin, son yıllarda yolsuzlukla mücadele konusunda çalışmaları yoğunlaşan OECD, bu konuda bir model geliştirerek ahlakın kamu yönetiminde tesis edilmesi için bazı ilkeler tespit etmiştir. Bu ilkelerin çoğu yöneticilere düşen görevlerle ilgili olup ilgili maddeler şu şekildedir (OECD, 1998' den aktaran Aktan, 2004: 258).

- Lider ve yöneticilerin ahlaksızlıkla mücadele yönündeki kararlılığı mevcut olmalıdır.
- Yöneticiler organizasyonda ahlaka önem vermelidirler ve davranışları ile çalışanlara ve halka örnek olmalıdırlar.
- Organizasyonda çalışma koşulları, performans değerlendirme sistemleri iyileştirilip, liyakat, kişisel gelişim, adil ücretlendirme vs. konular üzerinde durulmalıdır.
- Yeterli denetim mekanizmaları oluşturularak, kamu yönetiminin ahlaka uygun olmayan davranış ve uygulamaları mutlaka cezalandırılmalıdır.

Yine Avrupa Birliği tarafından finanse edilen, Avrupa Konseyi'nce Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile işbirliği hâlinde yürütülen "Türkiye'de Yolsuzluğun

Önlenmesi İçin Etik (TYEC)” projesi kapsamında, kamu görevlilerine görevlerini yerine getirirken “kurallara uygun davranma” konusunda yardımcı olmak üzere rehberlik ve destek sağlamayı amaçlayan Etik Liderlik Programı hazırlanmıştır. (Etik Liderlik Programı Eğitici Klavuzu, 2009: 3).

Görüldüğü gibi, ulusal ve uluslar arası çapta, gerek belirlenen ilkelerle gerek eğitim programlarıyla yolsuzluk ve yozlaşma ile mücadelede yöneticilerin etik liderlik rolleri vurgulanmaktadır. Yani etik bir lider olarak kamu kurumlarındaki yöneticiler ahlaksızlarla mücadele de öncelikle kendileri ahlaksızlıktan uzak olup, bu kararlılıkla mücadelesini sürdürmeli ve etik davranışlar ile değerleri örgüte yerleştirmelidir. Çünkü yönetim sisteminde etik davranış ve değerlerin yerleşmesi, kamu gücünün yanlış veya kamu yararına aykırı olarak kullanılmasını engelleyen önemli unsurların arasında yer almaktadır (Eryılmaz, 2008b: 245).

Etik olmak, kamu görevlileri açısından pek çok alanda gerekli olan bir durumdur. Bu alanlardan biri de karar verme aşamasıdır. Kamu görevlileri, karar verirken ya da bir eylemde bulunurken ikilemde kalabilmekte, bazen karar vermekte zorluklar yaşayabilmektedir ve böyle durumlarda yetkilerin ve kaynakların adil, tarafsız, dürüst ve tutarlı bir biçimde nasıl kullanılacağı sorunu ortaya çıkmaktadır (Kamu Görevlileri Etik Rehberi, 2012: 7). Tam da bu noktada onlara rehberlik edecek etik bir lider bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Çünkü bir yönetici etik lider, örgütün dikkatini etik değerler üzerine toplamak ve örgütü tüm çalışanların eylemlerine rehber olacak ilkelerle donatmak için yollar bulmak zorundadır (Trevino vd., 2000: 128)

Diğer bir deyişle lider ve etik arasındaki ilişki karar noktasında ortaya çıkar ve eğer lider önemli olan bir yönetim fonksiyonu olan karar verme fonksiyonunu uygulamaya etik standartlarla başlarsa, işte o zaman “etik lider” olarak görülebilecektir (Tutar vd., 2011: 5).

Örgüt üyelerinin farklı ahlak anlayışlarının bulunması durumunda, onları ahlaki açıdan etik bir çatı altında toplayarak etik anlamda bir bütünlük sağlayacak etik ilke ve standartlar koymak etik liderlerin bir başka görevidir. Çünkü eğitim ve kültür seviyesinin yüksek olduğu kamu kurumlarında dahi normatif ahlak kurallarına uygun olmayan davranışların gözlemlendiği (Aktan , 2004: 261) göz önüne alındığında kötü davranış ve eylemleri sınırlayacak, etik davranışı teşvik edecek kurallar ile etik standartlar oluşturan ve bunları davranışlarında da sergileyen etik liderlerin gerekliliği gözler önüne serilmektedir.

Ayrıca etik liderler açık, yani, yanına yaklaşılabilir ve iyi bir dinleyici olmalıdırlar (Trevino vd., 2000: 132). Bu durumda çalışanlar yöneticileriyle olumsuz haberleri paylaşırken de rahat olacak, ve böylece de örgütsel iletişimde süzgeçleme durumu, yani, örgütsel iletişimde bazen korku nedeniyle veya çekindikleri için çalışanların yöneticilerine bilgi aktarımı esnasında bilginin tamamını ya da bir kısmını iletmemesi durumu (Nohutçu, 2010: 271) engellenmiş olacaktır. Böylece yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğu engellenmiş olacak, bununla birlikte de kamu kurumlarının işleyişi daha sağlıklı sürecek, sorunlar zamanında giderilerek daha kötü durumların meydana gelmesi engellenecektir.

Örgütlerde kaliteye odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için liderlerin, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve bunları yaşama geçirme sürecinde çalışanlarına örnek olması gerekir (KalDer Puan Kitabı, 2000: 2). Böylece rol model olarak alınan etik lider, davranışlarıyla çalışanlara örnek teşkil edecek, çalışanlar bu davranışları kopyalayarak, daha dürüst, adil ve güvenilir bir kamu hizmeti vererek kamunun güvenini sağlayacaklardır.

Ancak etik lider belirlediği etik ilke ve standartları uyulmasını emrediyor ama kendi uygulamıyorsa bu durumda çalışanlarından bu ilke ve standartlarına uymasını beklememelidir. Çünkü, liderin vaatleri ile uygulamaları arasında

tutarsızlık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve olumsuz tavır sergilerler (Brown vd., 2005: 5).

Diğer bir deyişle, eğer yönetim çalışanlarından doğru olan, etik olan şeyi yapmalarını ister ve bunu yapmalarına yardımcı olacak bir kültür oluşturmaya çalışırsa, ve çalışanlar da yönetimin samimi olduğuna inanır aynı zamanda da söylem ve eylemler arasında da tutarlılık görürlerse olumlu cevap verirler (Brown ve Trevino, 2004: 3). Ancak tam tersi bir durumda çalışanlar kötümserleşip liderlerine itaatsizlik ederler ve aynı zamanda da liderin etik standartları göz ardı ettiğini algırlarsa, çalışanlar, buna karşılık olarak liderlerinden daha fazla göz ardı edebileceklerini gösterirler (Brown ve Trevino, 2004: 21). Dolayısıyla söylenilenle yapılanların tutarlı olması çalışanların yöneticilerini etik bir lider olarak algılamaları için önemlidir. Buna göre de, kamu kurumlarında etik dışı davranışların engellenmesi bir bakıma yöneticilerin söyledikleri ile yaptıklarının örtüşüp örtüşmediğine bağlıdır denilebilir.

Bununla birlikte, yöneticinin, çalışanları tarafından etik bir lider olarak algılanması için sadece ahlaklı bir insan olması yetersizdir, yönetici aynı zamanda ahlaklı bir yönetici olarak da algılanmalıdır (Trevino vd., 2000: 129). Kamu kurumlarındaki etik liderler, ahlaklı bir yönetici olarak gereğini yapmalı, yani, çalışanlara rol model olarak etik ve değerleri anlatıp ödül ve ceza mekanizmasını kullanmalıdır (Trevino vd., 2000: 135). Böylece kamu kurumlarında çalışanlar etik ve değerlerin farkına varıp sindirecekleri, bununla birlikte davranışlarının ödüllendirilmesiyle motive olup etik davranışları artıracakları, cezalandırılan davranışlarla da etik olmayan davranışları tatbik ederek öğrenecekleri ve bundan sonra etik davranışlarda bulunmaya gayret edecekleri ileri sürülebilir.

Diğer bir deyişle ödül ve cezalar, çalışma birimlerinde normlar belirleyerek sapkın davranışları önlemek için etik liderlerin yararlandığı kritik araçlardır (Mayer, 2009: 12). Ödül sistemi hangi davranışların beklendiği hakkında mesaj yollamanın belkide tek en önemli yoludur ve ödüllendirmeden bile daha önemli olan şey cezalandırmaktır (Brown ve Trevino, 2004: 5). Böylece

çalışanlar davranışlarının sonucunda etik liderlerinin, onları verdikleri kararlardan dolayı sorumlu tutacağını ve bunu yaparken de ödül ve ceza mekanizmasını kullanacağını bilirler (Brown ve Trevino, 2006: 20). Dolayısıyla böyle bir ortamda kamu görevlileri, kendileri bu gibi disiplin mekanizmalarına maruz kalmaları bile, ödüllendirilen ya da cezalandırılan iş arkadaşlarının durumundan da ders çıkartıp, davranışlarında daha dikkatli olarak kendilerinden beklenen davranışlarda bulunup, beklenmeyen davranışlardan da uzak duracaklardır. Böylece etik bir kamu yönetimi sağlanmış olacaktır.

Ayrıca insanlar artık işyerlerinde kendi sözlerinin dinlenilmesini, doğru anlaşılmasını, kendisine saygı gösterilmesini, dürüst davranılmasını, kurumun bir parçası olduğunu hissettirilmesini beklemektedirler (Toktamışoğlu, 2003: 31). Bununla birlikte, etik bir lider olarak yöneticiler çalışanlarına karşı şefkatli olmalıdır. Çünkü etik liderin misyonu hizmet etmek ile çalışanlarını desteklemektir ve yönetme tutkusu merhametten gelmektedir (Kouzes ve Posner, 1992: 10). Dolayısıyla, kamu kurumlarında yöneticilerinin kendilerine şefkatle, saygı ve sevgiyle yaklaştığını gören çalışanlar, yöneticileri tarafından desteklendiğini ve önemsendiğini hissedecekler böylece örgüte daha çok bağlanıp daha iyi hizmetlerde bulunacaklardır.

Bununla birlikte, meşru bir güce sahip olmaları, kaynakların kontrolleri altında olması ve işçilerle ilgili önemli kararlarda sorumluluk sahibi olmaları sebebiyle adalet dağıtacak yegane pozisyonda (Brown vd., 2005: 2) olan etik liderlerin bunun aksinde davranması çalışanlar arasında hayal kırıklığı yaratacak, bu durum çalışanların davranışlarına da etki edecektir. Çünkü, kamu kurumlarında özellikle güven ve adalet anlamında artan hoşnutsuzluk hem kamu çalışanlarını hem de vatandaşları büyük oranda olumsuz etkileyecektir. Bu yüzden kamu adına takdir yetkisini kullanan kamu kurumlarındaki yöneticiler etik ilke ve standartlara bağlı kalmalıdır. Böylece, çalışanlar, etik liderlerine güvenebileceklerini bildiklerinde ve liderleri onlara adil davrandığında, tüm iş grubuna yarar sağlayacak ve yöneticiye, iş grubuna ve /veya örgüte karşı zararlı olabilecek davranışlardan kaçınacaklardır (Mayer vd., 2009: 10). Bunun devamında ise daha

etkin, verimli, adil, dürüst, güvenilir, şeffaf, hesap verebilir, yani olması gerektiği gibi bir kamu yönetimi sağlanacaktır.

Etik liderlik ve çalışanların ilişkisinin önemli olduğu ve sonuç olarak bu çalışanların liderleri etik olduğu sürece işlerinden tatmin oldukları (Brown vd., 2005: 10), çalışanlar tatmin olduğunda ( yaptıklarıyla mutlu olduklarında) ve örgüte bağlandıklarında (örgütteki üyeliklerinden haz aldıklarında) örgütten ayrılma isteklerinin azaldığını göstermiştir (Ghahroodi vd., 2013: 2). Dolayısıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, kamu kurum ve kuruluşlarının yapısını düzeltici, hizmette veya üretimde mükemmeli sağlama ve bunu müşterilerine sunma, çalışanlar için işlerinden ve buna binaen hayatlarından memnun olma durumlarını oluşturmaya yönelik birbirini tamamlayıcı çabaları ifade ettiği göz önüne alındığında (Çelik ve Duran, 2011: 4), kamu kurumlarında yöneticiler etik bir lider olarak algılandıkları sürece, çalışanların iş tatmini sağlanacak böylece örgüte bağlılıkları artarak örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bunun sonucunda da tatmin olduklarından dolayı kamu çalışanları, mükemmel bir hizmet aldıkları için de vatandaşlar yarar görecektir.

Sonuç olarak, etik liderlik, değer ve etik farkındalık yaratmak, insanlara özerklik ve sorumluluk vermek, katılımcılığı ve demokratik yönetimi benimsemek, örgütün sağlığı için uygun örgüt iklimi oluşturmak, dürüst ve güvenilir olmak, her bir tavır davranış ve kararlarında değer bazlı hareket etmek ve adil tarafsız ve eşitlikçi olmak gibi özelliklere sahiptir (Çelik ve Duran, 2011: 4). Bununla birlikte etik liderler, hukukun üstünlüğüne olan inanç, insana sevgi ve hoşgörüyü yaklaşma, saygın demokratik anlayış, açıklık ve olumlu insan ilişkilerine dayalı iletişim tarzı, emeğin hakkını verme, temel hak ve özgürlükler açısından saygılı davranma, yasa dışı emirlere karşı direnme gibi etik davranış ilkeleri benimsemek ve örgüt ortamında yaşatmak durumundadır (Özkeskin, 2013: 17).

Kamu yönetiminde etik liderlik özelliğine haiz liderler olduğu sürece, kamu görevlileri, kendilerine rehberlik edecek etik değerleri ve mesleki



standartları geliştirerek içselleştirmelerini sağlayacak etik bir rehberle kavuşacak, bununla birlikte, bu ilke ve değerlere aykırı eylem ve işlemlerin ortaya çıkması ödül ve ceza mekanizmasıyla denetim altına alınacak ve engellenecektir. Nihayetinde ise kamu görevlilerinin kamu yararını sağlamak ve en iyi şekilde vatandaşlara hizmet verebilme sorumluluğunu yerine getirebilmek için gerekli olan tarafsızlık, dürüstlük, liyakat, nesnellik, saydamlık, hesap verebilirlik, adalet, eşitlik, profesyonellik, tutumluluk ve etkinlik (Eryılmaz, 2008b: 242) gibi ilke ve değerlere uymaları sağlanmış olacaktır.

Ayrıca, onlara etik rehberlik eden etik bir lider konumundaki yönetici sayesinde kamu çalışanları, halkın, genel olarak onlardan beklediği, yönetsel standartlara duyarlı olmaları, kamu hizmetlerini yasalara dayalı sunmaları, rüşvet, zimmet, kayırmacılık gibi yolsuzluklardan arınmaları ve halkın güven duygusunu kazanmaları (Önen ve Yıldırım, 2014: 113) beklentileri yerine getirilmiş olacaktır. Böylece halk ve yönetim arasında demokrasi temelinde güvene dayalı bir yönetim sağlanmış olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümünde araştırmanın hazırlanış ve uygulanış aşamaları ve bu aşamalarda nelerin yapıldığı belli bir düzen içerisinde açıklanacaktır. Buna göre bölümdeki bilgiler şu şekilde aktarılacaktır: Araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama aracı ve yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, çalışanlara ait sosyo-demografik bulgular, etik liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi, etik liderlik ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları, çalışanların etik liderlik algılamalarına yönelik bulgular, verilerin analizi ve hipotezlerin test edildiği Anova ve t-testi sonucu elde edilen bulgular.

#### 3.1.Araştırmanın Sorusu, Amacı ve Araştırma ile İlgili Hipotezler

Kamu kurumları, vatandaşlara karşı hizmet sorumluluğu olan kurumlardır ve kamu yararını amaçlarlar. Kamu hizmetlerinin verimli, etkin ve kesintisiz bir şekilde gerçekleştirilmesi kamu çalışanlarının hizmet kaliteleri ve yöneticilerin davranışlarına bağlıdır. Yöneticiler etik birer lider olarak algılanırlarsa, onları rol model alan ya da davranışlarından bir şekilde etkilenen çalışanlar da etik davranışlarda bulunabileceklerdir. Dolayısıyla kamu yöneticilerinin etik davranışlarda bulunması kamu yararı açısından bir sorumluluktur ve kamu örgütlerinin işleyişini, ahlaki değerlerini ve böylece de hizmet kalitesini etkileyeceği için etik birer lider olarak algılanmaları elzemdir.

Bu bağlamda çalışma, kamu sektöründe çalışanların yöneticilerini etik birer lider olarak algılayıp algılamadığını sorgulamaya ve çeşitli değişkenler açısından belirlemeye çalıştığından önemlidir

Tüm bu açıklamalardan hareketle, çalışmanın sorusu “kamu örgütlerinde yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması demografik değişkenlere göre farklılık gösterir mi?” şeklindedir. Dolayısıyla

çalışmanın amacı kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu amaçla, Brown ve diğerleri (2005) tarafından hazırlanan 10 maddelik ölçek Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü birimlerinde çalışanlara dağıtılmış ve elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni çalışanlara ait demografik değişkenler, bağımlı değişkeni ise çalışanların etik liderlik algılarının bu değişkenlere göre farklılık gösterip göstermemesidir. Çalışmanın hipotezleri ise şunlardır;

H1: Katılımcıların **cinsiyetlerine** göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Katılımcıların **yaşlarına** göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3 Katılımcıların **medeni durumlarına** göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Katılımcıların **eğitim seviyelerine** göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Katılımcıların **çalıştıkları birimlere** göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır..

H6: Katılımcıların **ünvanlarına** göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Katılımcıların **kurumda çalıştıkları süreye** göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Katılımcıların maaşlarına ( aldıkları ücrete) göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.2. Veri Toplama Aracı ve Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formundaki maddeler iki bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, kamu kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin kamu çalışanlarının görüşlerini almaya yönelik 10 soru bulunmaktadır. Anket formu 8'i kişisel bilgilere yönelik olmak üzere toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Anket formları elden dağıtılıp toplanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS.16.0 paket programından faydalanılmıştır. Veriler bu programa girilerek analiz edilmiştir. Eldeki verileri bulgulara dönüştürmek ve yorumlayabilmek için şu istatistiksel işlemler uygulanmıştır.

Kamu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme durumlarına göre çalışanların algıları;

- Cinsiyet ; Kadın, Erkek
- Yaş; 21-25 arası, 26-30 arası, 31-36 arası, 36-40 arası, 41 ve üzeri
- Eğitim Durumu; İlköğretim, Lise, Ön Lisans, Lisans, Lisans Üstü
- Medeni Durum; Evli, Bekar
- Çalıştığı Birim; Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
- Kurumda Çalıştıkları Süre; 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 20 yıl ve üzeri

- Maaş; 750-1500 arası, 1500-2500 arası, 2500-3500 arası, 3500-4500 arası

bağımsız değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Unvan değişkeni bilgisi ise anket kağıdı üzerinde çalışanların belirttikleri şekilde toplanmıştır.

Bu değişkenleri istatistiksel olarak ifade edebilmek için frekans ve yüzde teknikleri kullanılmıştır. Kamu yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için Etik Liderlik Ölçeği kullanılacaktır.

### **3.3.Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)**

Çalışmada ölçek olarak Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirmiş olduğu 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerlilik ve güvenilirlik analizi Tuna ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Soruların ölçülmesinde, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum yargılarından oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle ölçek ile toplanan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdeler bulunmuş, araştırmanın ikinci aşamasında ise ölçek ile toplanan bağımsız değişkenlere göre araştırmanın bağımlı değişkeni olan Etik Liderlik Ölçeği ortalamalarının farklılıklarını saptamak üzere parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Buna göre birbirinden bağımsız iki grup olduğu durumlarda farklılıkları saptamak üzere, birbirinden bağımsız iki grup farklılıkların incelenmesine yönelik olan (Altunışık vd., 2012: 200) Bağımsız İki Grup “t” Testi ( Independent Sample t-test) kullanılmıştır. Bağımsız grupların ikiden fazla olduğu durumlarda ise değişkenlere göre puan ortalamaları arasındaki farklılıkları saptamak üzere, ikiden fazla grup arasında karşılaştırmaların yapıldığı veya farklılıkların incelenmesine yönelik olan (Altunışık vd., 2012: 200) Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

ANOVA’da anlamlı farklılık çıktığı durumlarda gruplar arası farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için (post-hoc) testi uygulanmıştır. Post-hoc tekniği olarak LSD testi (Least Significant Difference Test) uygulanmıştır. Araştırma kapsamında tüm sonuçlar için anlamlılık düzeyi en az 0,05 olarak kabul edilmiştir.

### **3.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Kocaeli Üniversitesi’nde çalışan personeller oluşturmaktadır. Bu evreni temsil etmek üzere veri toplamada kolaylık sağlayacak şekilde maksatlı olarak Üniversite Rektörlüğü birimlerinde çalışanlar seçilmiştir. Bu örneklem kitlesine dağıtılan 150 anketin 115’i geri dönmüştür. Literatürde yer alan çalışmalarda nitel araştırmalar için örneklem büyüklüğünün araştırmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (tercihen on katı ve daha fazla) olarak belirlemek gerekmektedir (Altunışık vd., 2012: 200). Buradan hareketle bu çalışmada ulaşılan 115 katılımcı, örneklem kitle büyüklüğü açısından yeterli bulunmaktadır.

Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 76,6’dır. Anketlerin sağlıklı bir şekilde yorum yapılabilmesi için anketin geri dönüş oranının %70-80 üzerinde olması beklenilir (Büyüköztürk vd., 2009: 136). Ayrıca soruların açık ve anlaşılır olduğunun test edilmesi için 50 kişiye pilot çalışma yapılmıştır.

### **3.5. Sosyo-demografik bulgular**

Tablo 2’ den anlaşılacağı üzere ankete cevap verenlerin 7’ si (%6,1) 21-25 yaş arası, 36’ sı (%31,3) 26-30 yaş arası ve 20’ si (%17,4) de 31-36 yaş arasındadır. Aynı zamanda ankete katılanların 23’ ünü (%20,0) 36-40 yaş, 29’ unu (%25,2) da 41 yaş ve üzerindeki katılımcılar oluşturmaktadır.

**Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaşları**

Yaş	f	%
21-25 arası	7	6,1
26-30 arası	36	31,3
31-36 arası	20	17,4
36-40 arası	23	20,0
41 ve üzeri	29	25,2
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3’ te araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri hakkında bilgi vermektedir. Buna göre katılımcıların 65’ i (%56,5) kadın, 50’ si (%43,5) ise erkektir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri**

Cinsiyet	f	%
<b>Kadın</b>	65	56,5
<b>Erkek</b>	50	43,5
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların eğitim seviyeleri ile ilgili duruma baktığımızda ( Tablo 4), katılımcıların 2’ sinin (%1,7) ilköğretim, 12’ sinin (%11,3) lise, 29’ unun da (%25,2) ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında ankete katılanların 57’ sini (%49,9), büyük çoğunlukla, lisans mezunları, 14’ ünü (%12,2) ise lisans üstü programlardan mezun olanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyeleri**

Eğitim Seviyesi	f	%
İlköğretim	2	1,7
Lise	12	11,3
Ön lisans	29	25,2
Lisans	57	49,6
Lisans Üstü	14	12,2
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>100,</b>

Tablo 5 katılımcıların medeni durumlarını gözler önüne sermektedir. Buna göre araştırmaya katılanları 79' u (%68,7) evli ve 36' sı (%31,3) bekarıdır.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları**

Medeni Durum	f	%
Evli	79	68,7
Bekar	36	31,3
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların çalıştıkları birimlere ait frekansları ise Tablo 6' da gösterilmektedir. Böylece araştırmaya katılanlar 115 kişiden 30' u (%26,1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı' nda, 11' i (%9,6) Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı' nda, 29' u (%25,2) Personel Daire Başkanlığı' nda, 9' u (%7,8) Bilgi İşlem Daire Başkanlığı' nda, 6' sı (%5,2) de Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı' nda çalışmaktadır. Geri kalanlardan 10' u (%8,7) Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı' nda, 10' u (%8,7) İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı' nda



nda ve yine 10' u (%8,7) da Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı' nda çalışmaktadır.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birim**

Çalıştığı Birim	f	%
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	30	26,1
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	11	9,6
Personel Daire Başkanlığı	29	25,2
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	9	7,8
Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı	6	5,2
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	10	8,7
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	10	8,7
Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	10	8,7
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

(%7,8) Bilgi İşlem Daire Başkanlığı' nda, 6' sı (%5,2) da Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı' nda çalışmaktadır. Geri kalanlardan 10' u (%8,7) Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı' nda, 10' u (%8,7) İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı' nda ve yine 10' u (%8,7) de Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı' nda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan 74' ü (%64,4) memur, 12' si (%10,4) mühendis ve 10' u (%8,7) da şeftir. Bununla beraber, araştırmaya, 9 (%7,8) tekniker, 10 (%8,7) da veri hazırlama ve kontrol işletmeni katılmıştır ( Tablo 7).

**Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Ünvanları**

Ünvan	f	%
Memur	74	64,4
Mühendis	12	10,4
Şef	10	8,7
Tekniker	9	7,8
VHKİ	10	8,7
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8 araştırmaya katılan çalışanların kurumda buldukları süreyi göstermektedir. Buna göre katılımcıların 10' u (%8,7) kurumda 1 yılını doldurmamıştır. Katılımcıların 40' ı (%34,8), büyük çoğunlukla, 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Geri kalanlardan 28' i (%24,3) 6-10 yıl arası çalışanları, 12' si (%10,4) 11-15 yıl arası çalışanları, 13' ü (%11,3) 16-20 yıl arası çalışanları ve yine 12' si (%10,4) de 20 yıl ve daha fazla yıldır bu kurumda çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Kurumda Çalıştıkları Süre**

Kurumda Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	10	8,7
1-5 yıl	40	34,8
6-10 yıl	28	24,3
11-15 yıl	12	10,4
16-20 yıl	13	11,3
20 yıl ve üzeri	12	10,4
<b>Toplam</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

Son olarak Tablo 9 çalışanların maaş değişkenine göre dağılımını göstermektedir. Araştırmaya katılan 115 çalışandan 21' i (%18,3) 750-1500 TL arası, en büyük çoğunluğu oluşturan 56' sı (%48,7) 1500-2500 TL, arası, 30' u (%26,1) 2500-3500 TL arası ve son olarak ta 8' i (%7,0) 3500-4500 TL arası maaş almaktadır.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Maaşları**

Maaş	f	%
750-1500	21	18,3
1500-2500	56	48,7
2500-3500	30	26,1
3500-4500	8	7,0
<b>Toplam</b>	115	100,0

arası, en büyük çoğunluğu oluşturan 56' sı (%48,7) 1500-2500 tl, arası, 30' u (%26,1) 2500-3500 tl arası ve son olarak da 8'i (%7,0) 3500-4500 tl arası maaş almaktadır.

### 3.6.Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Çalışmada güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirliği ( $\alpha$ )=0,876 olarak tespit edilmiştir. Alfa değeri 0 ile 1 arası bir değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilirken, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5' e kadar makul kabul edilebilmektedir (Altunışık vd., 2012: 123). Dolayısıyla bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 10' da etik liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Maddeler	Madde İptal Edilirse Ölçek Ortalaması	Madde İptal Edilirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde İptal Edilirse Alfa Değeri	Madde İptal Edilirse Ölçek Ortalaması
EL1	28,5739	58,913	,723	,613	,856
EL2	28,8783	64,757	,435	,280	,875
EL3	28,4696	64,585	,482	,357	,873
EL4	28,7391	54,686	,373	,244	,916
EL5	28,9217	57,038	,798	,714	,850
EL6	28,4696	60,672	,708	,618	,859
EL7	29,0174	59,123	,744	,653	,855
EL8	28,8609	58,226	,753	,673	,854
EL9	28,9304	58,486	,715	,611	,856
EL10	28,7478	57,103	,791	,671	,850
	<b>Ort. 31,9565</b>	<b>Var.:72,288</b>	<b>S.S.:8,50221</b>	<b>(<math>\alpha</math>) =0,876</b>	

### 3.7.Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi bir ölçme aracında cevaplayıcıların verdiği tepkiyi ölçmek amacıyla, belirli bir düzen olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanmaktadır (Tavşancıl, 2006, s.46).

Etik liderlik ölçeğine yönelik faktör analizi sonucunda tek faktör elde edilmiştir. Söz konusu tek faktör toplam varyansın %55,751' ini açıklamaktadır (Tablo 11).

**Tablo 11: Toplam Açıklanan Varyans**

İlk Özdeğer				Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
Maddeler	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülativ Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülativ Yüzdesi
Soru 1	5,575	55,751	55,751	5,575	55,751	55,751
Soru 2	,996	9,959	65,710			
Soru 3	,823	8,232	73,942			
Soru 4	,668	6,683	80,625			
Soru 5	,512	5,119	85,744			
Soru 6	,411	4,115	89,859			
Soru 7	,303	3,026	92,885			
Soru 8	,279	2,792	95,677			
Soru 9	,238	2,382	98,058			
Soru 10	,194	1,942	100,000			

Tablo 12' de gösterildiği gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi sonucunda örneklem yeterliliği 0,911 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda  $\chi^2(45)=657,470$ ;  $p<0,001$  olarak tespit edilmiştir ( Tablo 12).

**Tablo 12: KMO ve Bartlett's Testi**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		,911
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	Approx. Chi-Square	657,470
	df	45
	Sig.	,000

Ölçeğe yönelik faktör yükleri eşik yük değerinin (0,40) üzerindedir ( Tablo 13). Bu sonuç, 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabildiğinden (Büyüköztürk vd., 2002: 474), Tablo 13' te görüldüğü gibi değişkenlerin faktör yükleri en az orta büyüklüktedir ve böylece faktör analizine uygundur.

**Tablo 13: Faktör Analizi Tablosu**

<b>İfadeler</b>	<b>Etik Liderlik</b>
<b>Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.</b>	,813
<b>Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.</b>	,602
<b>Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.</b>	,852
<b>Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.</b>	,530
<b>Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.</b>	,446
<b>Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.</b>	,781
<b>Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.</b>	,814
<b>Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.</b>	,826
<b>Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.</b>	,809
<b>Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.</b>	,859

### **3.8.Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının Demografik Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi ve Hipotez Testleri**

Araştırmanın bu bölümünde anket ile toplanan demografik değişkenlere göre etik liderlik algısının değişip değişmediğini gösteren hipotez testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 14: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Yaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
21-25	7	3,4000	,70475	,26637
26-30	36	3,3389	,85766	,14294
31-35	20	3,1450	,75427	,16866
36-40	23	3,2043	,93492	,19494
41 ve üzeri	29	2,9966	,87443	,16238
<b>Toplam</b>	115	3,1957	,85022	,07928

Tablo 14’de araştırma grubunu oluşturan çalışanların yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Bu boyutta ilk sırayı 3,40’lik ortalama ile 21-25 yaş grubu çalışanlar almıştır. Bunu ikinci sırada 26-30 yaş arası çalışanlar izlemiştir (3,34). Son sırada 3,00 ’lık ortalama ile 41 ve üzeri çalışanlar bulunmaktadır. Yaş bağlamında çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılama ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Katılımcıların yaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 15: Katılımcıların Yaş Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	2,234	4	,558	,766	,550
Gruplar İçi	80,174	110	,729		
<b>Toplam</b>	82,408	114			

Etik liderliğin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo 15’ de yer almaktadır.

Sonuç olarak yaş değişkeni ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ( $F= 3,452$ ;  $p=0,550$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre yaş değişkeni düzeyinde katılımcıların etik liderlik algılamaları birbirine benzerdir. Yani katılımcıların yaşları değiştikçe etik liderlik algılamaları değişmemektedir.

**Bu bulgulara göre; “H1: Katılımcıların yaşlarına göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.**

**Tablo 16: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve t-testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata	T	sd	P
<b>Kadın</b>	65	3,2046	,82603	,10246	,128	113	,898
<b>Erkek</b>	50	3,1840	,88902	,12573			

Tablo 16’da araştırma grubunu oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri yer almıştır.

Cinsiyet boyutunda, kadın çalışanların etik liderlik algılama ortalamaları erkek çalışanlara göre daha fazla olmakla birlikte, ortalamalar arasında fazla fark bulunmamaktadır.

Sonuç olarak çalışanların etik liderlik algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan t-testinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $t:0,128$ ;  $p=0,898$ ;  $p>0,05$ ). Diğer bir deyişle, cinsiyet değişkeni ile etik liderlik algılaması farklılaşmamıştır. Yani katılımcıların cinsiyet durumları değiştikçe etik liderlik algılamaları değişmemektedir.



Bu bulgulara göre; “H2: Katılımcıların cinsiyetlerine göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 17: Katılımcıların Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

<b>Eğitim Seviyesi</b>	<b>N</b>	<b>Art.Ort</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Std.Hata</b>
<b>İlköğretim</b>	2	2,8000	,84853	,60000
<b>Lise</b>	13	3,3231	,86905	,24103
<b>Ön lisans</b>	29	3,0897	,89934	,16700
<b>Lisans</b>	57	3,2386	,80351	,10643
<b>Lisans üstü</b>	14	3,1786	,99474	,26586
<b>Toplam</b>	115	3,1957	,85022	,07928

Tablo 17 araştırma grubunu oluşturan çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir.

Bu boyutta ilk sırayı 3,32’lik ortalama ile lise mezunu çalışanlar almıştır. Bunu ikinci sırada lisans mezunu çalışanlar izlemiştir (3,23). Son sırada 2,80’lik ortalama ile ilköğretim seviyesindeki çalışanlar bulunmaktadır. Böylece eğitim seviyesi bağlamında çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılama ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur. Yani katılımcıların eğitim düzeyleri değiştikçe etik liderlik algılamaları değişmemektedir.

Katılımcıların eğitim seviyesi değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 18: Katılımcıların Eğitim Seviyesi Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
<u>Gruplar Arası</u>	,959	4	,240	,324	,861
<u>Gruplar İçi</u>	81,449	110	,740		
<b>Toplam</b>	<b>82,408</b>	<b>114</b>			

Etik liderliğin eğitim seviyesi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo 18’ de yer almaktadır.

Sonuç olarak eğitim seviyesi değişkeni ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ( $F= 0,324$ ;  $p=0,861$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre eğitim seviyesi değişkeni düzeyinde katılımcıların etik liderlik algılamaları birbirine benzerdir. Yani katılımcıların eğitim düzeyleri değiştikçe etik liderlik algılamaları değişmemektedir.

**Bu bulgulara göre; “H3: Katılımcıların eğitim seviyelerine göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir**

**Tablo 19: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve t-testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata	T	sd	P
<u>Evli</u>	79	3,1696	,90474	,10179	-,485	113	,629
<u>Bekar</u>	36	3,2528	,72486	,12081			

Tablo 19’de araştırma grubunu oluşturan çalışanların medeni durum değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri ve medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan t-testi yer almıştır.

Medeni Durum boyutunda, bekar çalışanların etik liderlik algılama ortalamaları evli çalışanlara göre daha fazla olmakla birlikte, ortalamalar arasında fazla fark bulunmamaktadır.

Sonuç olarak çalışanların etik liderlik algılamaları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı olup olmadığına yönelik yapılan t-testinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (t:0,128; p=0,898; p>0,05). Diğer bir deyişle, medeni durum değişkeni ile etik liderlik algılaması farklılaşmamıştır. Yani katılımcıların medeni durumları değiştikçe etik liderlik algılamaları değişmemektedir.

**Bu bulgulara göre; “H4: Katılımcıların medeni durumlarına göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.**

**Tablo 20: Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Çalıştığı Birim	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
<u>Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı</u>	30	3,0967	1,04732	,19121
<u>Öğrenci İşleri Daire Bşk.</u>	11	2,9273	,84154	,25373
<u>Personel Daire Bşk.</u>	29	3,6034	,52405	,09731
<u>Bilgi İşlem Daire Bşk.</u>	9	2,6000	,79844	,26615
<u>Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk</u>	6	3,8833	,71110	,29031
<u>Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk</u>	10	3,5600	,51897	,16411
<u>İdari ve Mali İşler Daire Bşk</u>	10	2,5500	,44783	,14162
<u>Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk</u>	10	3,0100	,82926	,26223
<b>Toplam</b>	115	3,1957	,85022	,07928

Tablo 20 araştırma grubunu oluşturan çalışanların çalıştıkları birim değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir.

Bu boyutta ilk sırayı 3,88'lik ortalama ile Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı biriminde çalışanlar almıştır. Bunu ikinci sırada Personel Daire Başkanlığı biriminde çalışanlar izlemiştir (3,60). Son sırada 2,55'lik ortalama ile İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığında çalışanlar bulunmaktadır. Böylece katılımcıların çalıştığı birim bağlamında çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılama ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Katılımcıların çalıştığı birim değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 21: Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	17,780	7	2,540	4,205	,000
Gruplar İçi	64,627	107	,604		
<b>Toplam</b>	<b>82,408</b>	<b>114</b>			

Etik liderliğin katılımcıların çalıştığı birim değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo 21' de yer almaktadır.

Sonuç olarak katılımcıların çalıştığı birim değişkeni ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir(F= 4,205; p=0,00; p<0,05). Buna göre katılımcıların çalıştığı birim değişkeni düzeyinde katılımcıların etik liderlik algılamaları farklılaşmıştır. Yani çalışanın birimi değiştikçe etik liderlik algılamaları da değişmektedir.

Bu bulgulara göre; “H5: Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı Post-Hoc tekniği uygulanmıştır. Post-Hoc tekniği olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22: Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması için Yapılan LSD Testi Sonuçları**

(I) Çalıştığı Birim	(J) Çalıştığı Birim	Ortalamalararası fark	Std. Hata	P
<b>Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı</b>	Öğrenci İşleri Daire Bşk.	,16939	,27394	,538
	Personel Daire Bşk.	-,50678*	,20239	<b>,014</b>
	Bilgi İşlem Daire Bşk.	,49667	,29537	,096
	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk	-,78667*	,34756	<b>,026</b>
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk	-,46333	,28378	,105
	İdari ve Mali İşler Daire Bşk	,54667	,28378	,057
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk	,08667	,28378	,761
	<b>Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı</b>	Strateji Geliştirme Daire Bşk.	-,16939	,27394
Personel Daire Bşk.		-,67618*	,27520	<b>,016</b>
Bilgi İşlem Daire Bşk.		,32727	,34931	,351
Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk		-,95606*	,39443	<b>,017</b>
Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk		-,63273	,33957	,065
İdari ve Mali İşler Daire Bşk		,37727	,33957	,269
Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk		-,08273	,33957	,808
<b>Personel Daire Başkanlığı</b>		Strateji Geliştirme Daire Bşk.	,50678*	,20239
	Öğrenci İşleri Daire Bşk	,67618*	,27520	<b>,016</b>
	Bilgi İşlem Daire Bşk.	1,00345*	,29654	<b>,001</b>
	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk	-,27989	,34856	,424
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk	,04345	,28500	,879
	İdari ve Mali İşler Daire Bşk	1,05345*	,28500	<b>,000</b>
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk	,59345*	,28500	<b>,040</b>
	<b>Bilgi İşlem Daire Başkanlığı</b>	Strateji Geliştirme Daire Bşk.	-,49667	,29537

	Öğrenci İşleri Daire Bşk	-,32727	,34931	,351
	Personel Daire Bşk.	-1,00345*	,29654	,001
	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk	-1,28333*	,40961	,002
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk	-,96000*	,35709	,008
	İdari ve Mali İşler Daire Bşk	,05000	,35709	,889
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk	-,41000	,35709	,253
<b>Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı</b>	Strateji Geliştirme Daire Bşk.	,78667*	,34756	,026
	Öğrenci İşleri Daire Bşk	,95606*	,39443	,017
	Personel Daire Bşk.	,27989	,34856	,424
	Bilgi İşlem Daire Bşk.	1,28333*	,40961	,002
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk	,32333	,40133	,422
	İdari ve Mali İşler Daire Bşk	1,33333*	,40133	,001
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk	,87333*	,40133	,032
<b>Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı</b>	Strateji Geliştirme Daire Bşk.	,46333	,28378	,105
	Öğrenci İşleri Daire Bşk	,63273	,33957	,065
	Personel Daire Bşk.	-,04345	,28500	,879
	Bilgi İşlem Daire Bşk.	,96000*	,35709	,008
	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk	-,32333	,40133	,422
	İdari ve Mali İşler Daire Bşk	1,01000*	,34756	,004
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk	,55000	,34756	,116
<b>İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı</b>	Strateji Geliştirme Daire Bşk.	-,54667	,28378	,057
	Öğrenci İşleri Daire Bşk	-,37727	,33957	,269
	Personel Daire Bşk.	-1,05345*	,28500	,000
	Bilgi İşlem Daire Bşk.	-,05000	,35709	,889
	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk	-1,33333*	,40133	,001
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk	-1,01000*	,34756	,004
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Bşk	-,46000	,34756	,188
<b>Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</b>	Strateji Geliştirme Daire Bşk.	-,08667	,28378	,761
	Öğrenci İşleri Daire Bşk	,08273	,33957	,808
	Personel Daire Bşk.	-,59345*	,28500	,040
	Bilgi İşlem Daire Bşk.	,41000	,35709	,253
	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk	-,87333*	,40133	,032
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk	-,55000	,34756	,116
	İdari ve Mali İşler Daire Bşk	,46000	,34756	,188

\* P < 0,05.

Sonuç olarak ikili gruplar arasında yapılan LSD testinde Personel Daire Başkanlığı biriminde çalışanlar ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı birimlerinde çalışanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre, ortalamalar dikkate alındığında, katılımcıların çalıştığı birim açısından, Personel Daire Başkanlığı birimlerinde çalışanların, Personel Daire Başkanlığı ile arasında anlamlı farklılık bulunan diğer birimlerde çalışanlara göre etik liderlik algılamalarının daha fazla olduğu gözlenmektedir.

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı ile ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı birimlerinde çalışanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre, ortalamalar dikkate alındığında, katılımcıların çalıştığı birim açısından Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı birimlerinde çalışanların, Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı ile arasında anlamlı farklılık bulunan diğer birimlerde çalışanlara göre etik liderlik algılamalarının daha fazla olduğu gözlenmektedir.

Yine Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı ile Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı birimlerinde çalışanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre ortalamalar dikkate alındığında katılımcıların çalıştığı birim açısından Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı birimlerinde çalışanların, İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı ile arasında anlamlı farklılık bulunan diğer birimlerde çalışanlara göre etik liderlik algılamalarının daha fazla olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 23: Katılımcıların Ünvan Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Ünvan	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
Memur	74	3,1767	,80683	,09443
Mühendis	12	3,4667	,86690	,25025
Şef	10	3,1300	,90314	,28560
Tekniker	9	3,0889	1,36056	,45352
VHKİ	10	3,1700	,67173	,21242
Toplam	115	3,1957	.,85022	.,07928

Tablo 23 araştırma grubunu oluşturan çalışanların ünvan değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir.

Bu boyutta ilk sırayı 3,46'lik ortalama ile mühendis katılımcılar almıştır. Bunu ikinci sırada memur katılımcılar izlemiştir (3,18). Son sırada 3,08'lik ortalama ile tekniker katılımcılar bulunmaktadır. Böylece ünvan bağlamında çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılama ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Katılımcıların ünvan değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 24: Katılımcıların Ünvan Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1,060	5	,212	,284	,921
Gruplar İçi	81,348	109	,746		
Toplam	82,408	114			



Etik liderliğin ünvan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo 24’ de yer almaktadır.

Sonuç olarak ünvan değişkeni ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ( $F= 0,284$ ;  $p=0,921$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre ünvan değişkeni düzeyinde katılımcıların etik liderlik algılamaları birbirine benzerdir. Yani katılımcıların ünvanı değiştikçe etik liderlik algılamaları değişmemektedir.

**Bu bulgulara göre; “H6: Katılımcıların ünvanlarına göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.**

**Tablo 25: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Unvan	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
<u>1 yıldan az</u>	10	3,4900	,95737	,30275
<u>1-5 yıl</u>	40	3,3325	,73916	,11687
<u>6-10 yıl</u>	28	3,0964	,81762	,15452
<u>11-15 yıl</u>	12	3,3000	1,05054	,30327
<u>16-20 yıl</u>	13	3,0769	,98163	,27225
<u>21 yıl ve üzeri</u>	12	2,7500	,76930	,22208
<b>Total</b>	115	3,1957	,85022	,07928

Tablo 25 araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurumda çalıştığı süre değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir.

Bu boyutta ilk sırayı 3,49’lik ortalama ile kurumda 1 yıldan az çalışanlar almıştır. Bunu ikinci sırada kurumda 1-5 yıl çalışanlar izlemiştir (3,33). Son sırada 2,75’lik ortalama ile kurumda 21 yıl ve üzeri çalışanlar bulunmaktadır. Böylece kurumda çalıştığı süre bağlamında çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılama ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Katılımcıların kurumda çalıştığı süre değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 26: Katılımcıların Kurumda Çalıştığı Süre Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	4,588	5	,918	1,285	,275
Gruplar İçi	77,819	109	,714		
Toplam	82,408	114			

Etik liderliğin kurumda çalıştığı süre değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo 26' da yer almaktadır.

Sonuç olarak kurumda çalıştığı süre değişkeni ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ( $F= 1,285$ ;  $p=0,275$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kurumda çalıştığı süre değişkeni düzeyinde katılımcıların etik liderlik algılamaları birbirine benzerdir. Yani katılımcıların kurumda çalıştıkları süre farklılaştıkça etik liderlik algılamaları değişmemektedir.

**Bu bulgulara göre; “H7: Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.**

**Tablo 27: Katılımcıların Maaş Değişkenine Göre Etik Liderlik Algılamalarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Maaş	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std.Hata
<b>750-1500</b>	21	3,6190	,67277	,14681
<b>1500-2500</b>	56	2,9804	,84000	,11225
<b>2500-3500</b>	30	3,2100	,94590	,17270
<b>3500-4500</b>	8	3,5375	,43074	,15229
<b>Total</b>	115	3,1957	,85022	,07928

Tablo 27 araştırma grubunu oluşturan çalışanların maaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir.

Bu boyutta ilk sırayı 3,61'lik ortalama ile 750-1500 TL arası maaş alan çalışanlar almıştır. Bunu ikinci sırada 3500-4500 TL arası maaş alan çalışanlar izlemiştir (3,53). Son sırada 2,98'lik ortalama ile 1500-2500 TL arası maaş alan çalışanlar bulunmaktadır. Böylece aldıkları ücret bağlamında çalışanların yöneticilerini etik lider olarak algılama ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunmuştur.

Katılımcıların maaş değişkenine göre Etik Liderlik Ölçeği puanlarının dağılımları birbirine eşit düzeydedir. Standart sapmalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 28: Katılımcıların Maaş Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Gruplar Arası</b>	7,301	3	2,434	3,597	,016
<b>Gruplar İçi</b>	75,107	111	,677		
<b>Toplam</b>	82,408	114			

Etik liderliğin katılımcının maaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo 28’ de yer almaktadır.

Sonuç olarak katılımcının maaş değişkeni ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ( $F= 3,597$ ;  $p=0,016$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre maaş değişkeni düzeyinde katılımcıların etik liderlik algılamaları farklılaşmıştır. Yani katılımcıların aldıkları ücret farklılaştıkça etik liderlik algılamaları değişmektedir.

**Bu bulgulara göre “H8: Katılımcıların maaşlarına göre etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı Post-Hoc tekniği uygulanmıştır. Post-Hoc tekniği olarak LSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29: Katılımcıların Maaş Değişkeni ile Etik Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması için Yapılan Anova Analizini Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları**

(I) çalışanın maaşı	(J) çalışanın maaşı	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	P
750-1500	1500-2500	,63869*	,21048	,003
	2500-3500	,40905	,23404	,083
	3500-4500	,08155	,34176	,812
1500-2500	750-1500	-,63869*	,21048	,003
	2500-3500	-,22964	,18611	,220
	3500-4500	-,55714	,31091	,076
2500-3500	750-1500	-,40905	,23404	,083
	1500-2500	,22964	,18611	,220
	3500-4500	-,32750	,32731	,319
3500-4500	750-1500	-,08155	,34176	,812
	1500-2500	,55714	,31091	,076
	2500-3500	,32750	,32731	,319

\*. P < 0.05

İkili gruplar arasında yapılan LSD testinde 750-1500 TL arası maaş alan çalışanlar ile 1500-2500 TL arası maaş alan çalışanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre ortalamalar dikkate alındığında Eğitim düzeyi açısından 750-1500 TL arası maaş alan çalışanların 1500-2500 TL arası maaş alanlara göre etik liderlik algılamalarının daha fazla olduğu gözlenmektedir.

### 3.9.Tartışma ve Yorumlar

Bu tez çalışmasında, kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik algılamaları ve bu algılamaların demografik değişkenler boyutunda değişip değişmediği araştırılmaktadır. Buna göre, yapılan analizler sonucunda kamu kurumlarında çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, unvan ve kurumda çalıştıkları süre değişkenlerine göre algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Özel sektör kapsamında yaptıkları araştırma sonucunda ise Yeşiltaş ve Tuna ( 2013) cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, kurumda çalıştığı süre değişkenleri ölçütünde farklılık elde etmişlerdir.

Ayrıca özel sektörde etik liderlik algılamalarına yönelik bir diğer araştırmayı yapan Mc Cann ve Holt (2009) da Yeşiltaş ve Tuna (2013)' nın bulgularıyla aynı doğrultuda, yaş düzeyi arttıkça etik liderlik algısının yükseldiği sonucuna varmıştır. Mevcut çalışmanın bulguları göz önüne alındığında ise kamu örgütlerinde (bu çalışma özelinde üniversitede) yaş boyutunda çalışanların etik liderlik algısı farklılaşmamıştır. Bu durumda kamu sektöründe ve özel sektörde çalışanların etik liderlik algılarının, sektörel farklılıklardan kaynaklı olarak değişkenler boyutunda benzerlik göstermediği ileri sürülebilir.

Araştırma sonucunda kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik algısının çalıştıkları birimlere göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular, en düşük etik liderlik algısının İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı' nda olduğunu göstermektedir. Bu durumun, vizyonu, kıt kaynakları etkin, verimli ve amacına uygun kullanmak için sürekli değişim, rekabet temeline dayalı kaynak kullanımı, şeffaflığı ve çalışan ile dış müşteri memnuniyetini esas alan katılımcı bir yönetim anlayışı (imid.kocaeli.edu.tr, Erişim: 6.4.2015.) olan bir birimde gözlemlenmesi ilgi çekicidir. Keza mali sorumluluğu bulunan bir diğer birim olan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı' nda da etik liderlik algısı diğerlerine oranla daha düşük çıkmıştır.

Bununla birlikte, amacı öğrencilere ve araştırmacılara kaynak temin etme olan Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı' nda ise etik liderlik algısı en yüksek olarak bulunmuştur. Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi mali açıdan yükümlülüğü bulunan birimlerde etik liderlik algısı düşme eğiliminde olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda, bu durumun sebebi mali açıdan sorumluluk sahibi birimlerin liderlerinden daha fazla etik liderlik davranışı göstermelerini beklemeleri olabilir. Çünkü kamu görevlileri, kamu adına kamu gücünü kullanma rolünü üstlendiklerinden, kamu çalışanlarının kişisel etik değerleri büyük önem arz etmektedir ve sahip olmaları gereken kişisel etik özellikler, diğer vatandaşlara nazaran üstün olmalıdır (Yüksel, 2005: 69). Bu durumda böyle hassasiyet ve sorumluluk gerektiren bir birimde çalışanların, kendilerine rol model olacak etik liderlerinden beklentilerinin mevcut halinden daha yüksek olduğu ileri sürülebilir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik algılarının maaş değişkenine göre farklılık gösterdiğidir. Umulanın aksine, diğerlerine göre daha düşük ücretle çalışanların etik liderlik algıları daha yüksektir. Bu sonuç oldukça ilginçtir. Yani maaşı yüksek olanların, etik liderlik algılarının daha yüksek olması beklenirken, tam tersi bir sonuç elde edilmesi; çalışanların özellikle düşük ücret elde ettikleri düzeyde üstlerini değerlendirmede farklı kanaat veya beklentilerin etkisinde kalabilecekleri gibi bir izlenim uyandırmaktadır.

Buradan hareketle, kamu sektöründe etik liderlik algısının daha çok kişisel algılama ile ilgili olduğu, ekonomik özendiricilerin kamu sektöründe etik liderlik algılamasında belirleyici olmadığı söylenebilir.

Bu durumla ilgili çıkarılabilecek bir diğer sonuç ise kamu sektöründe özel sektörden farklı bir ücret sistemi güdülmesinden kaynaklanabileceğidir. Çünkü kamu sektöründe adil olmak ve çalışanların hakkını verebilmek, emeklerinin tam karşılığını ölçebilmenin zorluğu nedeniyle çoğu zaman mümkün olamamaktadır (Coşkun ve Dulkadiroğlu, 2009: 74). Böylece özendirici ve cezbedici bir özelliğe sahip olmayan bir ücret sisteminin, kamu kurumlarında çalışanların maaşının arttıkça etik liderlik algılamalarının yükselmeme sebeplerinden biri olduğu ileri sürülebilir.

Bununla birlikte, araştırma sonuçlarına göre maaş düzeyinde en düşük etik liderlik algısı 1500-2500 TL arasında ücret alan çalışanlarda görülmektedir. Bu ücret aralığında çalışanları yeni atanan memurların oluşturduğu göz önüne alındığında, işe yeni başlayan memurların, yöneticileriyle ilgili yaşadığı sıkıntılar, daha idealist olmaları ve daha çok törpülenmemiş duygularla hareket etmeleri gibi etmenlerin, bu gruptaki çalışanların diğer gruplara göre yöneticilerini daha düşük düzeyde etik bir lider olarak algılamalarına neden olabileceği ileri sürülebilir.

Tüm bunların yanında, etik liderlik ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda, etik liderlik algısının farklı boyutlarla ilişkileri de incelenmiştir. Örneğin, Yeşiltaş ve diğerlerinin (2012) etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yaptıkları araştırma sonucunda, etik liderlik davranışları ile sapma davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yani etik liderlik algısı yükseldikçe çalışanlar daha az sapma davranışı göstereceklerdir. Bu bağlamda, mevcut çalışmadan elde edilen bulgular çalışanların yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının yüksek olduğu yönünde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre, yüksek düzeyde etik liderlik davranışı gösteren liderlerin bulunduğu kamu örgütlerinde (bu çalışma özelinde üniversitede), etik liderlik algısıyla sapma davranışının arasındaki negatif ilişki de göz önüne alındığında, çalışanların daha az sapma davranışı gösterecekleri ileri sürülebilir. Çünkü sapma davranışları ( hırsızlık, sabotaj, iş yavaşlatma gibi) liderin sergilemiş olduğu davranışlarla belli oranlarla azaltılabilmektedir (Robinson ve Bennet, 1995).

Etik liderlik ile iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında Ghahroodi ve diğerleri (2013), etik liderlik ile iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu durum etik liderlerin yani yöneticilerin, gösterdikleri etik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatminini ve örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttırabileceğini göstermektedir.

Mevcut çalışmada elde edilen bulgulara göre, kamu kurumlarında etik liderlik algısı yüksektir. Böylece, yüksek düzeyde etik liderlik davranışı gösteren liderlerin bulunduğu kamu örgütlerinde (bu çalışma özelinde üniversitede) çalışanların, iş tatmininin ve örgüte olan duygusal bağlılıklarının da yüksek olacağı sonucuna varılabilir. Çünkü kişide, çalışma hayatı ya da çalışanın çalıştığı iş yerindeki koşullar arasındaki uyumun bir sonucu olarak meydana gelen memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum (Ugboro ve Obeng, 2000) olarak tanımlanan iş tatmini ve çalıştığı örgüte duygusal bağlamda yakınlık hissedip onunla özdeşleşmesi (Aikman, 2003) olarak tanımlanan duygusal örgütsel bağlılık yöneticinin nasıl algılandığı ile yakından



ilişkilidir. Böylece yönetici ne kadar etik bir lider olarak algılanırsa o kadar çalışanların iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılığı sağlanmış olur.

Sağlık sektöründe yapılan ve etik liderlik ile kurum kültürü arasında olumlu bir ilişki bulan başka bir araştırmada Aikman (2003), etik liderliğin, kurum için en önemli faktör olduğunu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Yani yöneticiler etik bir rol model olarak algılandığında çalışanlar daha az etik olmayan davranışlarda bulunurlar (Kaptein, 2011). Dolayısıyla, yöneticiler etik davranışlarda bulunmadığında örgütte oluşacak etik boşluk sonucunda çalışanların etik davranışlarında azalma gözlemleneceği ileri sürülebilir. Bu durumda, mevcut çalışmada elde edilen bulgular ışığında, yüksek düzeyde etik liderlik davranışı gösteren liderlerin bulunduğu kamu örgütlerinde (bu çalışma özelinde üniversitede), çalışanların etik liderlik algısının yüksek olmasının bir diğer sebebinin de yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışlarının yeterli düzeye yakın olduğuyla ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak hipotezler bağlamında ulaşılan genel sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların etik liderlik algılarının, çalışmanın bağımsız değişkenleri olan olan katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi, çalıştığı birim, ünvanı, kurumda çalışma süresi, maaşı değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı ile ilgili sonuçlar sunulmuştur. Devamında ise etik liderlik alanında çalışacak araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

### Sonuçlar

Çalışma kapsamına alınan kamu kurumundaki (üniversitedeki) çalışanların “Etik Liderlik Ölçeğine” vermiş oldukları cevapların oranları dikkate alındığında, genel bir yorum yapılacak olursa, çalışanlar kendi yöneticilerini etik tarzda yönetim sergilediğini düşündüğü söylenebilir.

Araştırmada, çalışanların demografik özelliklerine göre etik liderlik algılamaları incelendiğinde, cinsiyet düzeyinde çalışanlar benzer etik liderlik algılarına sahiptir. Bir diğer deyişle, cinsiyet değişkenine göre kamu örgütlerinde çalışanların etik liderlik algılamalarında farklılık ortaya çıkmamakta, yani cinsiyete göre kamu çalışanlarının yöneticilerinin etik liderlik algılamaları değişmemektedir. Bu durumda farklı cinsiyet grubundaki çalışanların, yöneticilerini benzer düzeyde etik bir lider olarak algıladıkları ileri sürülebilir.

Yaş değişkenine göre kamu örgütlerinde çalışanların etik liderlik algılamalarında farklılık ortaya çıkmamakta, yani yaşa göre kamu çalışanlarının etik liderlik algılamaları değişmemekte, aynı kalmaktadır. Bu durumun, yöneticinin sergilediği davranışların tutarlılığını gösterdiği yani çeşitli yaş gruplarına göre değişiklik göstermediği ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların etik liderlik algısı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle,

medeni duruma göre kamu çalışanlarının etik liderlik algılamaları değişmemektedir. Buna göre farklı medeni durum grubundaki kamu çalışanlarının yöneticilerini benzer düzeyde etik lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Araştırmanın bir başka değişkeni olan eğitim seviyesi değişkenine göre çalışanların etik liderlik algısı ile eğitim seviyesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yani eğitim seviyesine göre kamu çalışanlarının etik liderlik algılamaları değişmemekte, aynı kalmaktadır. Böylece, yöneticinin sergilediği davranışların tutarlılığını gösterdiği yani çeşitli eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği ileri sürülebilir.

Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların etik liderlik algısı ile ünvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Buna göre, farklı ünvanlara sahip çalışanlar benzer etik liderlik algılarına sahiptir yani, farklı ünvana sahip kamu çalışanlarının etik liderlik algılamaları değişmemekte, aynı kalmaktadır. Böylece, yöneticinin sergilediği davranışların tutarlılığını gösterdiği yani farklı düzeylerine göre farklılık göstermediği ileri sürülebilir.

Çalıştığı süre değişkeni değerlendirmeye alındığında, kamu örgütlerinde çalışanların etik liderlik algılamalarında farklılık ortaya çıkmamakta, yani çalıştığı süreye göre kamu çalışanlarının etik liderlik algılamaları değişmemekte, aynı kalmaktadır. Bu durumun, yöneticinin sergilediği davranışların tutarlılığını gösterdiği yani farklı sürelerde çalışan kamu çalışanları grupları arasında etik liderlik algısının değişiklik göstermediği ileri sürülebilir.

Araştırmada çalışılan bölüm ve etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, çalıştığı birime göre kamu çalışanlarının etik liderlik algılamaları farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde, bazı birimlerde çalışanların (örn: İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı) diğer birimlerde çalışanlara oranla (örn: Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı) daha düşük etik liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada maaş (çalışanın aldığı ücret) değişkeni ve etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, aldığı ücrete göre kamu çalışanlarının etik liderlik algılamaları farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde, bazı ücret düzeyinde çalışanların (örn: 750-1500 TL arası) diğerlerine oranla (örn: 1500-2500 TL arası) daha yüksek etik liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, çalışmada bazı kısıtlarla karşılaşılmıştır. Örneğin, mevcut örneklemin tek bir kurumdan oluşması, araştırmanın 115 kişiyle yapılması, değişkenlerin sınırlı olması gibi etmenler çalışmanın genellenebilirlik düzeyini etkilemiştir. Böylece gelecek çalışmalarda araştırmanın farklı kurumlarda, daha fazla kişiyle ve daha fazla değişkenlerle yapılması yerinde olacaktır.

### **Öneriler**

Uygulamacılara öneriler:

- Yöneticiler, çalışanların, çalıştıkları birime göre etik liderlik algısının neden farklılaştığını tespit etmelidir. Daha düşük etik liderlik algısının belirlendiği birimlerde, üst yöneticinin de kontrolünde, yöneticinin düşük düzeyde etik bir lider olarak algılanmasına neden olan davranışları engellenmeli ya da yöneticinin bu davranışlarını düzeltmesi sağlanmalıdır.
- Daha yüksek düzeyde ücret alan çalışanların neden etik liderlik algılarının azaldığı tespit edilmeli, onların da yöneticilerini yüksek düzeyde etik bir lider olarak algılamalarına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırmacılara öneriler:

- Kamu kurumlarında yapılan mevcut araştırmada tespit edilen çalışanların, çalıştığı birime ve maaş düzeylerine göre etik liderlik algılarının farklılaşmasının nedenleri araştırılabilir.
- Bu araştırma farklı kamu kurumlarında da yapılabilir.
- Farklı değişkenler kullanılarak (ırk, iş deneyimi gibi) ya da etik liderliğin daha farklı özellikleriyle (adil olma, merhametli olma gibi) araştırmaların yapılması

etik liderlikle ilgili çalışmaların çeşitlenmesi ve literatürün zenginleşmesi açısından faydalı olacaktır.

- Etik liderlik ile güven ve sosyal adalet gibi boyutlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılabilir.
- Daha geniş kapsamlı bir çalışma olarak, farklı ülkelerdeki kamu kurumları ile Türkiye'deki kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik algılamaları karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

Aikman, Pamela "Towards Ethical Leadership In Health Care", A Major Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts In Leadership And Training, Royal Roads University, 2003.

Akbaba, Atilla ve Esra Erenler, "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C 19, S 1, 2008.

Aktan, Coşkun Can, **Değişim Çağında Devlet**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2003.

Aktan, Coşkun Can, **Toplam Ahlak: Temiz Toplumla Doğru**, İstanbul: Zaman Kitap, 2004.

Ali, Tag Elsir Mahgoub, "The Role of Public Sector Leadership in Fostering Socio-Economic and Political Development in Africa", 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government Vienna, Austria: 2007.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 7.b, 2012.

Anderson, Jon Aarum. "Private versus Public Managers: How Public and Privates Managers Differ in Leadership Behavior."Public Administration Review, C 70, 2010.

Appelbaum, Steven H., Giulio David Iaconi ve Albert Matousek, "Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions", CorporateGovernance, C 7, S 5, 2007.

Arap, İbrahim ve Levent Yılmaz, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının "Yeni" Kurumu: Kamu Görevlileri Etik Kurulu", 2. Siyasette ve Kamu Yönetiminde Etik Sempozyumu'na sunulan bildiri, Sakarya: 2005.

Arıkan, Semra, "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C 19, S 1, 2001.

Arslantaş, Cüneyt ve Meral Dursun, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C 8, S 1, 2008.

Ateş, Hamza ve Bülent Oral, "Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve "Örgütsel Ruhçuluk" Kuramı Ekseninde Bir Analiz, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S 1, 2003.

Atlioğlu, Yurdanur ve Abdullah Şahin, “Liderlik Anlayişımız”, Milli Eğitim Dergisi, S 155-156, 2002.

Aydın, İneyet, Yönetmel, **Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara: Pegem Akademi, 2012.

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe, “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C12, S 19, 2010.

Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetim**, Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Brown, Michael E. ve Linda K. Trevino ve David A. Harrison, “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, Organizational Behavior and Human Decision Process, C 97, 2005.

Brown, Michael E. ve Linda K. Trevino, “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, The Leadership Quarterly, Cilt 17, 2006.

Büyüköztürk, Şener, Özcan E. Akgün, Őirin Karadeniz, Funda Demirel, Ebru Kılıç **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Yayınları, 4.b, 2009.

Cemil, Cem, **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1976.

Coşkun, Selim ve Hakan Dulkadiroğlu, “Ücret, Performansa Göre Ücret ve Çalışanların Algısı: ABD’de Federal Düzey Örneği”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2009.

Çağlar, İrfan, “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S 2, 2004.

Çelik, Mücahit ve Hacı Duran, “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü”, Akademik Bakış Dergisi, S 24, 2011.

Çetin, Sefa, “Stratejik Yönetim: Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim”, Türk İdare Dergisi, S 449, 2005.

Çırpan, Hüseyin, “Lider mi, Yönetici mi?”, Active Dergisi, 1999.

Dağdelen İlhan, “Yönetmel Etik”, Mevzuat Dergisi, Cilt 8, Sayı 90, 2005.

Deliorman, Refika Bakoğlu ve Ayşe Üstünoldu Kandemir, “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları ve Etik”, <http://www.etik.gov.tr> ( Erişim: 10.5.2015).

Donnelly, James H, James L Gibson ve John M Ivancevich, **Fundamentals of Management**, 10. B, Calofornia, USA, 1998.

Ensari, Hoşcan, **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayınları, 1999.

Eraslan, Levent, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, S 162, 2004.

Erdoğan, İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

Ergun, Turgay, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1981.

Ergun, Turgay, “Public Sector Leadership Capacity Building Through Education and Training”, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government Vienna, Austria: 2007.

Erkuş, Ahmet ve Ebru Günlü, “ Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C 9, S 2, 2008.

Eryılmaz, Bilal **Kamu Yönetimi**, Ankara: Okutman Yayıncılık, 2008a.

Eryılmaz, Bilal, **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**, 3.b, İstanbul: Alfa Basım, 2008b.

Eryiğit, Burak Hamza ve Fuat Yörüklüoğlu, “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Bağlamında Türk Metropoliten”, Mevzuat Dergisi, C 14, S 163, 2011.

Fernandez, Sergio, Yoon Jik Cho ve James L. Perry, "Exploring the link between integrated leadership and public sector performance" The Leadership Quarterly, C 21, S 2, 2010.

Ghahroodi, Hamed Khakssar, Mohd Zulkifli bin Tan Sri Mohd Ghazali ve Zahra Seyed Ghorban, “Examining Ethical Leadership and Its Impacts on the Followers’ Behavioral Outcomes”, Asian Social Science, C 9, S 3, 2013.

Gökçe, Orhan ve N. Ata Atabey ( der), **Davranış Bilimleri Ders Notları**, 2.b, Konya: Dizgi Ofset, 2001.

Gül, Hasan ve Hakan Gökçe, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C 13, S.1, 2008.

Güney, Semra, Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü, Yönetim ve Ekonomi, C 13 S 1, 2006.

Hansen, Duane, “Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective”, The Journal of Business Inquiry, C 10, S 1, 2011.



Hoogh, Annebel H.B. De ve Deanne N. Den Hartog, “Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study”, The Leadership Quarterly, C 19, 2008.

İbicioğlu, Hasan, H. İbrahim Özmen, Sebahattin Taş, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, s.3. C 14, S 2, 2009.

imid.kocaeli.edu.tr (Erişim: 6.4.2015).

İşgüden, Burcu ve Adem Çabuk, “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C 9, S 16, 2006.

İşten, İnanç, “Kamu Hizmeti Kavramı ve Unsurları”, <http://www.msb.gov.tr/> (erişim: 25.4.2015).

**KalDer Puan Kitabı**, İstanbul: Kalder Yayınları, 2000.

Kalshoven, Karianne, Deanne N. Den Hartog, ve Annebel H. B. De Hoogh, “Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure”, The Leadership Quarterly, S 22, 2011.

Kaplan, Çetin, “Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C 14, S 3, 2009.

Kaptein, Muel , “ Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture” Human Relations, S 64, 2011.

Karagöz, Süreyya, “Cerrahi Hemşireliği ve Etik”, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C 4, S 1, 2000.

Kart, Berfin, “Erdem Etiği Normatif midir?”, Felsefe Dergisi, C 2, 2006.

Kayıkçı, Kemal ve Özgür Uygur, “İlköğretim Okullarının Denetiminde Mesleki Etik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C 18, S 1, 2012.

Kayıkçı, Kemal, “ Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, C 5, S 20, 1999.

Keçecioglu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Ankara: Kal Der Yayınları, 1998.

Kılavuz, Raci,“Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C 26, S 2, 2002.

Kılıç, Tamer, “Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2003).

- Kırmaz, Birol, "Bilgi Çağı Lideri", Ankara Barosu Dergisi, C 68, S 3, 2010.
- Kocaeli Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı web sayfası, erişim: 6.4.2015.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 1995.
- Kouzes, James M. ve Barry Z. Posner, "Ethical Leaders: An Essay About Being in Love", Journal of Business Ethics, C 11, S 5, 1992.
- Kubilay, Serdar, " Etik... Daima!", Türkiye Mühendislik Haberleri, C 4, S 426, 2003.
- Küçükalp, Derda, "Erdem Etiği ve Politika", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 27, Sayı 1, 2008.
- Mayer, David M., Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes ve Rommel Sakvador, "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", Organizational Behavior and Human Decision Processes, C 108, 2009.
- Mayer, David M., Rebecca Greenbaum, Maribeth Kuenzi ve Karl Aquino "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", Academy of Management Journal, C 55, S 1, 2012.
- McCann, Jack ve Roger Holt, "Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale" Journal of Business Ethics, S 87, 2009.
- Mihelic, Katarina Katja, Bogdan Lipicnik ve Metka Tekavcic, "Ethical Leadership", International Journal of Management & Information Systems, C 14, S 5, 2010.
- Monahan, Kelly, " A Review of the Literature Concerning ethical Leadership in Organizations", Emerging Leadership Journeys, C 5, S 1, 2006.
- Mumford, M. D., S. P. Zaccaro, M. S. Connelly ve M.A. Marks, "Leadership Skills: Conclusions And Future Directions", The Leadership Quarterly, C 11, S 1, 2000.
- Nelson, Jonathan K. "Promoting Ethical Behavior in Organizations through Ethical Leadership", 2011, <http://merage.uci.edu>, (Erişim: 12.02.2014).
- Nohutçu, Ahmet, **Kamu Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi, 7b, 2010.
- Nsubuga, John Kiyaga, "Leadership Challenges in Mainstreaming Performance Enhancement in the Public Service", 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government Vienna, Austria: 2007.

OECD, Focus, Public Management Gazette of PUMA, 1998.

OECD, Public Sector Leadership For The 21st Century: Executive Summary, 2001.

Önen, Mustafa ve Ali Yıldırım, “Kamu Yönetiminde Etik Denetimi: OECD Ülkeleri Örneği”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, C 5, S 1, 2014.

Özdemir, Murat ., “Kamu Yönetiminde Etik”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008.

Özdemir, Tuncay Yavuz, Mukadder Boydak Özdan ve Ramazan Yirci, “ Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları”, International Journal of Social Science, C 6, S 3, 2013.

Özden, Yüksel, **Eğitimde Dönüşüm:Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara. Pegem Yayınları, 2000.

Özgen, E., "İletişim ve Liderlik", Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 18, 2003.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S 19, 2002.

Özkeskin, Ersoy, “Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı”, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, S 1, 2013.

Özmen, Fatma ve Ali Güngör, “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 9 Sayı 15, 2008.

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C 13, 2005.

Öztürk, Namık Kemal, “Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerleri ve Farklılıklar”, Amme İdare Dergisi, C 32, S 2, 1999.

Pacek, Lauren, “Fundamental Differences between Leaders in Public and Private Organizations”, 2010, [http://www.academia.edu/3481145/Fundamental\\_Differences\\_in\\_Leadership\\_in\\_Public\\_and\\_Private\\_Organizations](http://www.academia.edu/3481145/Fundamental_Differences_in_Leadership_in_Public_and_Private_Organizations), ( Erişim: 05.05.2015).

Palmer, Danial. E., “ Business leadership: Three levels of ethical analysis”, Journal of Business Ethics, C 88, 2009.

PIU (Performance and Innovation Unit), Strengthening Leadership in the Public Sector, 2001, <http://www.strategy.gov.uk/output/page3706.asp>, ( Erişim: 02.05.2015).

Public Sector Ethics, Angola Cumhuriyeti, 2009.

Robinson, Sandra L. ve Rebecca J. Bennet, "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, S 38, 1995.

Sakarya, Şakir ve Suat Kara, "Türkiye'de Muhasebe Meslek Etiğine Yönelik Düzenlemeler ve Meslek Mensupları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C 12, S 18, 2010.

Sayimer, İdil, "Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi", *Küresel İletişim Dergisi*, S 2, 2006.

Saylı, Halil ve Duygu Kızıldağ, "Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C 9, S 1.

Selimoğlu, Seval Kardeş, "Muhasebe Meslek Ahlakı (Etik) Yaklaşımı", III. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu Bildiri Kitabı, İSMMM Yayınları, S 20, 1997.

Serinkan, Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

Sims, Ronald R. ve Johannes Brinkman, "Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon brothers", *Journal of Business Ethics*, C 35, 2002.

Sürgit, Kenan, "Kamu Hizmetlerinde Modern Sevk ve İdarecilik Metotlarının Uygulanmasını Engelleyen Maniler ve Alınması Gereken Önlemler", *Amme İdaresi Dergisi*, S 3/3, 1970.

Şahin, Ali ve Handan Temizel, "Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması", *Maliye Dergisi*, S 153, 2007.

Şener Büyüköztürk, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı 32, 2002.

T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu, *Etik Liderlik Programı Eğitici Klavuzu*, Ankara, 2009.

T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu, *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*, Ankara, 2012.

Tabak, Akif, Haldun Yalçınkaya ve Ahmet Erkuş, "Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar", 2007.

Tavşancıl, Ezel, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Tengilimoğlu, Dilaver, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C 4, S 14, 2005.

Toktamışoğlu, Murat, **Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekayla Başarı**, İstanbul: Kapital Yayıncılık, 2003.

Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Mars Yayın, 1984.

Trevino, Linda Klebe ve Michael E. Brown, ”Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths” Academy of Management Executive , C 18, S 2, 2004.

Trevino, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman ve Michael Brown, “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership” California Management Review, Cilt 42, Sayı 2, 2000.

Tutar, Hasan, Mehmet Altınöz, Demet Çakıroğlu, “Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey”, Procedia Social and Behavioral Sciences, S 24, 2011.

Türker, Elif ve Recep Kılıç, “ Kalite Çemberlerinde Lider ve Liderlik Fonksiyonu”, Mevzuat Dergisi, S 98, 2006.

Ugboro, Isaiah O. ve Isaiah ve Kofi Obeng, “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, Journal of Quality Management, C 5, S 2, 2000.

Usta, Aydın, “Kamu Görevlisinin Etik Amaç ve Ahlaki Yükümlülüğüne Yönelik Bir Değerlendirme”, Türk İdare Dergisi, S 468, 2010.

Usta, Aydın, “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, C 1, S2, 2011.

Uzun, Yaşar, “ Kamu İdarelerinde Etik Yönetim”, Sayıştay Dergisi, S 80, 2011.

Walumbwa, Fred O., “Authentic leadership development and validation of a theory-based measure” Journal of Management, C 34, S1, 2008.

Wart, Montgomery Van, "Public-Sector leadership theory: An assessment."Public Administration Review, C 63, S 2, 2003.

Yalçın, Azmi, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe” , Mustafa Özel ( der), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.

Yatkin, Ahmet, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi: Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması”, Fırat University Journal of Social Science, C 18, S 1, 2008.

Yatkın, Ahmet, “Kamu Yönetimi Etiği ve Üst Düzey Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Yükümlülükleri”, Akademik Bakış Dergisi, S 3, 2013.

Yeşiltaş, Murat ve Muharrem Tuna, “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C 5, S 3, 2013.

Yeşiltaş, Murat, Muharrem Tuna ve Hüdaverdi Bircan, “ Etik Liderlik Ölçeği’ nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C 26, S 2, 2012.

Yıldız, Murat, “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”,C 82 S 466, 2010.

Yılmaz, Abdullah, (2007) “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S 17, 2007.

Yüksel, Cüneyt, “Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik”, Tüsiad Devlette Etik Altyapı Dizisi, S 2, 2005.

Zhu, Weichun , Douglas R. May ve Bruce J. Avolio, The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. Journal of Leadership & Organizational Studies, C 11, S 1, 2004.

## EK 1: ANKET FORMU

Sayın katılımcı, hazırlanan bu anket, kamu kurumlarında etik liderliğin demografik özellikler çerçevesinde çalışanlar tarafından farklı algılanıp algılanmadığını araştırmaya yöneliktir. Bu anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda bir sakınca yoktur. Bu anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca isminizi yazmanıza gerek yoktur. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederim.

**Merve DURMUŞ**

### I. BÖLÜM

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Yaş	21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41 ve üzeri ( )
Cinsiyet	Erkek ( ) Kadın ( )
Eğitim Düzeyi	İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü ( )
Medeni Durum	Evli ( ) Bekar ( )
Birimi	.....
Ünvanı	.....
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıdan Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve üzeri ( )
Maaş	750-1500 ( ) 1500-2500 ( ) 2500-3500 ( ) 3500-4500 ( ) 4500-5500 ( ) 5500 ve üzeri ( )

## II. BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

<b>ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
Aşağıda yöneticinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “ <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> ” seçeneğinden “ <b>Tamamen Katılıyorum</b> ” seçeneğine doğru sıralanmıştır.		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.					
<b>2</b>	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.					
<b>3</b>	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
<b>4</b>	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.					
<b>5</b>	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.					
<b>6</b>	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
<b>7</b>	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği <sup>1</sup> veya değerlerini tartışırlar.					
<b>8</b>	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.					
<b>9</b>	Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.					
<b>10</b>	Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.					

<sup>1</sup> İş hayatındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır.



## ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında Kocaeli İzmit' te doğdu. İlk öğrenimini 1996-2004 yılları arasında, Tavşantepe İlköğretim Okulu' nda,. lise öğrenimini 2004-2008 yılları arasında Mimar Sinan Lisesi' nde (Y.D.A.) tamamladı. 2012 yılında Kocaeli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü' nden mezun oldu. Aynı sene Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Programında yüksek lisansa başladı.