



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan

Ali YILDIRIM

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2010



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan

Ali YILDIRIM

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ercan OKTAY

KARAMAN – 2010

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 25.06.2010

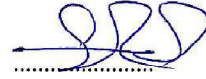
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Erkan OKTAY



Üye : Yrd. Doç. Dr. Hacer GÜL



Üye : Doç. Dr. Nihat İSİK



Üye :

.....

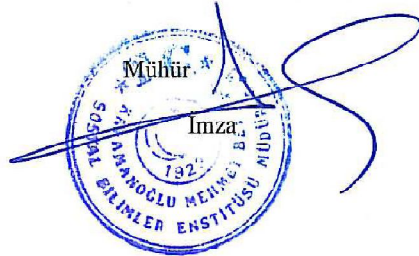
Üye :

.....

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 09.06.2010 tarih ve 207. sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Kemal ESENKÖN

Enstitü Müdürü: U.



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren ve önemli katkıları olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan OKTAY a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın tüm aşamalarında kendisinden çok şey öğrendiğim ve tez çalışmam boyunca bilgisi, deneyimi ve hoşgörüsünü esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin anket çalışmasını gerçekleştirmemizde bize yardımcı olan Karaman İl Milli Eğitim Müdürü Sayın Sebahaddin ALTUN'a ve Karaman'da görev yapmakta olan bütün öğretmenlerimize teşekkür ederim.

Bu zamana kadar kendilerinden çok şey öğrendiğim, eğitimim için hiçbir fedakârlıktan kaçmayan ve tez çalışmasının tamamlanmasında desteğiyle yanımda olan başta babam olmak üzere bütün aileme, tez çalışması boyunca beni gayretlendirip yardım ve desteklerini esirgemeyen çok kıymetli Havva Nur KÜÇÜK'e ve çalışma boyunca destekleriyle daima yanımda olan tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışmada etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde liderlik, etik ve etik liderliğin kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Liderlik teorilerine kısaca değinilerek liderliğe ihtiyaç duyulma nedenine, liderde bulunması gereken temel özelliklere, etiğin temel amaç ve görevlerine, etiğe ilişkin temel kavramlara ve etik teorilerine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde çalışmamızın ana konusundan biri olan etik liderlik, etik liderliğin dayandığı anahtar kavramlar, etik liderlik davranışları ile etik olmayan liderlik davranışları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel adalet kavramına, örgütsel adalet algısı boyutlarına ve örgütsel adalet ile ilgili yaklaşımlara değinilmiştir.

Bu çalışmanın üçüncü bölümünde etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullardaki öğretmenlere yönelik uygulanan anket çalışmasıyla ilgili bulgulara ve bu bulguların SSPS 16.0 for Windows İstatistik Programı ile elde edilmiş analizlerine yer verilmiştir.

Son bölümde ise, çalışma ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Adalet

SUMMARY

In this study, the relation of ethical leadership on organizational justice has been tried to determine. The study consists of five main parts.

In the first part, ethics and the conceptual framework of ethical leadership have been presented. By touching briefly on theories of leadership, the reasons of being in need of leadership, the basic qualities a leader should have, the fundamental aims and tasks of ethics, the basic concepts regarding ethics and ethical theories have been declared. Furthermore, ethical leadership one of our main subjects, the key concepts based on ethical leadership, behaviours of ethical leadership and behaviours of unethical leadership have been demonstrated.

In the second part, the concept of organizational justice, the perception dimension of organizational justice and the theories about organizational justice have been represented.

In the third part of this study, the relation between ethical leadership and organizational justice has been researched. The researches about this study in domestic and foreign and the results of this work have been placed.

In the fourth part, in order to test the asserted hypothesis, the findings related with the survey directed to teachers in the schools depended on Karaman National Education Directorate and the analysis of these findings got with SSPS 16.0 for Windows Statistical Program have been placed.

In the last part, the results and the offers related with the study have been placed.

Key Words: Leadership, Ethics, Ethical Leadership, Organizational Justice

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
KISALTMALAR	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	3
I.1. LİDERLİK, ETİK VE ETİK LİDERLİK	3
I.1.1. Liderlik Kavramı	3
I.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı	5
I.1.3. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler	7
I.1.4. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri	9
I.1.5. Liderlik Tipleri	10
I.1.6. Liderlik Yaklaşımları	12
I.1.6.1. Özellikler Yaklaşımları	12
I.1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar	14
I.1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı	16
I.1.6.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	18
I.1.6.4.1. Dönüşümcü Liderlik	18
I.1.6.4.2. Etkileşimci Liderlik	19
I.1.6.4.3. Karizmatik Liderlik	19
I.1.6.4.4. Vizyoner Liderlik	20
I.1.6.4.5. Süperliderlik	20
I.1.6.4.6. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği	21
I.1.6.4.7. Öğrenen Liderlik	22
I.1.6.4.8. Etik Liderlik	22
I.2. ETİK KAVRAMI	23
I.2.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı	23
I.2.2. Etiğin Amacı	25
I.2.3. Etiğin Görevi	26
I.2.4. Etik Türleri	27
I.2.5. Etik - Ahlak İlişkisi	28
I.2.6. Etik- Hukuk İlişkisi	29
I.2.7. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar	30
I.2.7.1. Kültür	30
I.2.7.2. Değer	31
I.2.7.3. Norm	33

I.2.8. Etik Teorileri	34
I.2.8.1. Teleolojik Yaklaşım	34
I.2.8.2. Deontolojik Yaklaşım	36
I.2.8.3. Erdem Etiği	36
I.2.9. Mesleki Etik ve Örgütsel Etik	38
I.2.9.1. Mesleki Etik Kavramı	38
I.2.9.2. Örgütsel Etik Kavramı	38
I.3. ETİK LİDERLİK KAVRAMI	39
I.3.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	39
I.3.2. Etik Liderliğin Önemi	44
I.3.3. Etik Liderlik Davranışları	47
I.3.4. Etik Davranış İlkeleri	48
I.3.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri	55
II. BÖLÜM	61
II.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	61
II.1.1. Örgüt ve Adalet Kavramları	61
II.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı	62
II.1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları	65
II.1.3.1. Dağıtımsal Adalet	65
II.1.3.2. İşlemsel Adalet	66
II.1.3.3. Etkileşimsel Adalet	68
II.1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yaklaşımlar	69
III. BÖLÜM	74
III.1. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ	74
III.1.2. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar	74
III.1.3. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar	77
III.1.3. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar	81
IV. BÖLÜM	83
IV.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	83
IV.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	83
IV.1.2. Araştırmanın Kısıtları	84
IV.1.3. Örneklem Kitleleri	85
IV.1.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	85
IV.1.4.1. Bağımsız Değişkenler	85
IV.1.4.2. Bağımlı Değişkenler	86
IV.1.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli	86
IV.2. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR	88
IV.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	88
IV.2.1.1. Kişisel Bilgi Formu	89
IV.2.1.2. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)	89

IV.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)	92
IV.2.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	92
IV.3. VERİ TOPLAMA AŞAMASI	93
IV.4. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR	93
IV.4.1. Demografik Analizler	94
IV.4.2. Faktör Analizleri	96
IV.4.2.1. Etik Liderliğin Faktör Sonuçları	96
IV.4.2.2. Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları	99
IV.4.3. Güvenilirlik Analizleri	100
IV.4.4. Korelasyon Analizi	102
IV.4.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	103
IV.4.5.1. Regresyon Analizi Sonuçları	103
IV.4.5.1.1. Prosedürel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	103
IV.4.5.1.2. Etkileşim Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	104
IV.4.5.1.3. Dağıtım Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi	106
V. BÖLÜM	108
V.1. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	108
V.1.1. Sonuçlar	108
V.1.2. Öneriler	109
V.1.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	109
V.1.2.2. Araştırmacılara Öneriler	110
KAYNAKÇA	111

KISALTMALAR

H	: Hipotez
ELÖ	: Etik liderlik Ölçeği
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
SPSS	: Statistical For Social Sciences
İKLETİK	: İklimsel Etik
İLEETİK	: İletişimsel Etik
DAVETİK	: Davranışsal Etik
KARVERETİK	: Karar Vermede Etik
ETİKLİDDAVR.	: Etik Liderlik Davranışı
PROADL	: Prosedür Adalet
ETKADL	: Etkileşim Adaleti
DAĞADL	: Dağıtım Adaleti
ÖRGADL	: Örgütsel Adalet
ORT.	: Ortalama
STD. SAPMA	: Standart Sapma
ÇEV.	: Çeviren

TABLOLAR DİZİNİ

Model 1 Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	87
Tablo 4.1. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu	94
Tablo 4.2. Eğitim Durumu ile İlgili Frekans Tablosu	94
Tablo 4.3. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu	95
Tablo 4.4. Yaşla İlgili Frekans Tablosu	95
Tablo 4.5. Görev Süresiyle İlgili Frekans Tablosu	95
Tablo 4.6. Etik Liderliğin Faktör Sonuçları	97
Tablo 4.7. Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları	99
Tablo 4.8. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	101
Tablo 4.9. Etik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	103
Tablo 4.10. Prosedürel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	104
Tablo 4.11. Etkileşimsel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	105
Tablo 4.12. Dağıtım Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	106
Tablo 4.13. Hipotez Analizleri Sonuçları	107

GİRİŞ

Günümüze kadar liderlik hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların kimisinde liderin ve liderliğin özellikleri üzerinde durulurken, kimilerinde de liderin davranış özellikleri ve otorite kaynakları, lideri ve liderliği ortaya çıkaran koşullar ve durumsal özellikler üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalar, bir bütün olarak ele alındığında zengin bir liderlik literatürü ortaya çıkmaktadır. Geliştirilen liderlik biçimleri uygulamada etkili sonuçlar vermemiştir. Bunun iki temel nedeni bulunmaktadır: Bunlardan ilki, yapılan araştırmalarda liderliğin, eylemden çok davranış olarak ve manevi bir olgudan çok psikolojik bir olgu olarak görülmesidir. İkincisi ise, yapılan araştırmalarda liderliğin bürokratik, psikolojik ve teknik-rasyonel yönü vurgulanarak mesleki ve ahlaki boyutunun ihmal edilmesidir. Liderlik hakkında ortak bir anlayış geliştirmenin, liderliğin etik boyutunu ve ahlaki ölçülerini ortaya koyarak, etik liderliğe ilişkin genel bir bakış açısı oluşturmaya bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Özellikle yaşadığımız mevcut zaman içerisinde, sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki anlaşmazlıklar, liderlere yeni ve oldukça zor bir görev yüklemektedir. Bu rol, liderlerin, etik değerler ve inançlar sistemine sahip olması ve örgütteki çaba ve eylemlerin bu sistem çerçevesinde geliştirilmesini gerektirmektedir. Lider, bir yandan liderliği öğrenmek ve uygulamak sorumluluğunu yerine getirmek, diğer yandan da örgütsel olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek doğru karar vermek durumundadır. Söz konusu kurumda etik bir ortam oluşturma sorumluluğu, yöneticinin liderlik anlayışına yeni boyutlar eklemektedir. Bu yeni boyutlar, bütünsel olarak incelendiğinde söz konusu kurumun yöneticisinin etik liderlik rollerini ortaya koymaktadır. Ayrıca etik dışı davranışlar ve skandallarla dolu bir çağda, çalışanlarımızın etik ilkelere

uygun davranışlar sergilemelerini sağlayacak yöneticiler, etik liderlik rollerini yerine getirmelidir (Turhan, 2007:1-4).

Bunlarla birlikte çoğu zaman çevremizde olup bitenlerin ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepki gösteririz. Bireylerin yaşamları boyunca adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar sık sık aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin ya da iş arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin dağıtılma şeklinin adil olup olmadığı konusunda değerlendirmelerde bulunmakta ve bu konudaki algıları çerçevesinde bazı davranışlar sergilemektedirler. Bu konuyu örgütsel adalet kavramı kapsamında inceleyen araştırmacılar, algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği ve örgütsel davranışların anlaşılması ve yorumlanabilmesi için önemli bir kavram olduğu üzerinde yoğunlaşmışlardır (Irak, 2004:26).

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı, fakat bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir (Özer ve Urtekin, 2007:109).

Bu çalışmada, etiğin ve etik davranışın ne olduğu, etik unsurunun neden gerektiği, etik alanında hangi çalışmaların ne sonuçlar doğurduğu, etik liderin nasıl olması gerektiği, etik liderin lideri olduğu örgütte nasıl karşılandığı, etik liderin örgütte adalet unsuruna olan etkisi ve örgütsel adalet kavramı açıklanarak, etik liderin örgütsel adalet ilişkisindeki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, etik liderlik ve örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

I. BÖLÜM

I.1. LİDERLİK, ETİK VE ETİK LİDERLİK

I.1.1. Liderlik Kavramı

Literatüre bakıldığında liderlik teorileri kapsamında, liderlerin hangi özellikler içinde buldukları, nelerle iştiğal ettikleri, ne tür eylemlerde buldukları, nelere nasıl karar verdikleri, örgütsel süreçlerde ihtiyaçlara ne kadar karşılık verdikleri ve örgüt içinde ne kadar etkin oldukları gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır (Acar, 2002:56). Ancak liderliğin açık ve kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Bunun nedenlerinin başında liderliğin evrensel, beşeri ve sosyal bir olgu olması gelebilir (Şahin ve Temizel, 2007:182). Dolayısıyla liderlik farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır (Bolat ve Seymen, 2003:61). Lider ve liderliğin ne olduğuna dair çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- Lider, belirli grup üyelerini bir araya getiren ve bu grubun üyelerini grubun amaçlarına yönlendiren kişidir. Liderlik de, kişileri belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme becerisidir (Doğan, 2007:32).
- Liderlik, liderin örgütsel amaçlara varabilmek için astlarının gönüllü bir şekilde gayret etmelerini sağlayan sosyal etkileşim sürecidir (Doğan, 2007:33).
- Liderlik kişi topluluklarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda ve zamanda var olan bir gerçekliktir. Liderlik, grup faaliyetlerinin merkez noktasıdır. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olduğunu arz eder. Çünkü liderlik, kişilerin eylem veya davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sanatı olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle liderlik, bir grup insanı daha önceden belirlenmiş amaçlar

etrafında toplayabilen ve bu amaçların gerçekleşmesi için onları harekete geçirebilen bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Şahin ve Temizel, 2007:182).

- Liderlik, iletişim sürecinin mevcut bulunduğu bir ortamda, daha önceleri ortaya koyulmuş amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmiş bireyler arası etkileşim sürecidir (Zel, 2006: 109).
- Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olan liderlik, örgütte önemli bir işlevi olan bir konum değil, örgütte saygın olan bir konumdur. Liderlik, yapılan plan ve alınan kararları kişilerin eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir yetenektir (Şahin ve Temizel, 2007:183).

Genel olarak, bireyler, amaçlara ulaşmak adına bir kişiden etkileniyorlarsa orada liderlik vardır. Çünkü liderlik, gerçek manada etkileme becerisi ile ilgilidir. Etkileme gücü olmayan bir insan bir grubun başı veya yöneticisi olabilir ancak grubun lideri olabilmesi için etkilemeye sahip olması gerekir.

Liderlik, değişik birçok etkenin arasında, bireylerin çevrelerinde varolan farklılıkları, değişiklikleri algılamasını ve bu farklılık ya da değişiklikleri aşabilmelerini gerektiren bir süreçtir (Doğan, 2007:34). Yani lider, değişime ya da farklılıklara karşı nelerin yapılacağına karar veren kişidir.

Bu gibi tanımları çoğaltmak mümkündür. Fakat görüldüğü gibi tanımlarda ortak bir nokta vardır. Bu ortak payda konumundaki etmenler; belirli bir grup, belirli bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek adına söz konusu grubu yönlendirecek liderdir. Dolayısıyla “liderlik en genel manada; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başarabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür” diye ifade edilebilmektedir (Zel, 2006:110).

I.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Yöneticilik, planlama, örgütleme, kontrol gibi yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken; liderlik bir eylemin gerçekleşmesinin beşeri yönleri üzerinde duran, bireyleri motive etme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramdır (Leblebici, 2008:63). Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve yönetim fonksiyonlarını (planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) yerine getiren kişi olarak ifade edilebilir (Doğan, 2007:26).

Başkalarını yönlendirme çabaları yönünden lider ve yönetici birbirine benzer ancak aynı anlama gelen kavramlar değildir. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ihtiyaçları karşılamak için kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını planlanmış hedeflere yönlendirmek için kullanır. Liderse, izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini devam ettirebilmesi için, izleyicilerinin amaçlarına ulaşması adına hizmet etmekle yükümlüdür. Yöneticinin, astlarını, amaçlara doğru yönlendirmek gayesiyle yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması gerekir. Gerçek anlamıyla kullanıldığında yasal bir yetkisi olmadığı anlaşılan liderin, yasal bir konuma gelerek yönetme hakkını elde etmesi liderliğin kurumsallaşması süreci olarak ifade edilebilir (Özsalmanlı, 2005:144).

Liderlik, yöneticilikten farklı eylemler sergilemesini gerektiren bir durumdur. Bu anlamda yönetici kişi işleri doğru yapar, liderler ise doğru işleri yaparlar (Şahin ve Temizel, 2007:183).

Yöneticiler, bir eylemi yaptırma konusunda insanları ikna etmek için uğraşırken, liderler insanı eylemi yapma konusunda istekli hale getirirler (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

Gelenekçilik, mevcut olanı koruma, sistem öncelikli olmak, kontrol eğilimli olmak, dar bir bakış açısı, yasal dayanak ile yönetim, sıkıştığında “ben kazanayım, sen kaybet” modelini uygulama, yönetici tarzının genel özelliklerindedir. Ayrıca bu tarzda astların fikirlerine ve görüşlerine pek önem verilmez. Lider ise daha çok yenilikçidir, farklı yaklaşımlar üretir, geliştirebilir, birey önceliklidir, karşılıklı güvene değer verir, işler sıkıştığında “ben kazanayım, sen de kazan” modelini uygulama ve herkesin belli bir sorun karşısında düşüncesini alarak uygun çözüm arama ve bulma yanlısıdır (<http://www.ziyanurkose.com>, 2010).

Yöneticiler daha pratik, daha mantıklı, daha rasyonel ve kararlıdır. Liderler ise daha vizyon sahibi, daha yapıcı, daha sempatik, daha esnek ve daha ilham vericidirler. Yönetici izleyenlerini etkileme gücünü kurum içinde sahip olduğu pozisyondan alır. Lider ise astlarını etkileme gücünü kendisinde var olan bazı özelliklerinden alır (Çırpan, 1999:3).

Sonuç olarak bakıldığında, bir kurumda hem lider hem de yönetici özelliklerine sahip kişilere ihtiyaç vardır. Çünkü bir kurumda her zaman yeni fikirler üreten bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar var olan bir sistem içinde çalışabilecek yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir ya da hizmet davranışlarında bulunabilecek bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar yatırımcı davranışta bulunabilecek bir yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir. Dolayısıyla ne kadar zor olsa da yönetici ve lider özelliklerinin bir arada dengeli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Doğan, 2007:46).

I.1.3. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

İyi bir lider olabilmek için bir takım özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Aşağıdaki paragraflarda bu özelliklere değinilmektedir.

Earle'ye göre, iyi bir liderin; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermek olmak üzere üç önemli özelliği vardır. Liderin iş görenleri güdüleyerek işlerini daha istekli yapmaları, onların güvenini ve saygısını elde etmekle mümkün olur. Birlikte iş görebilmek, ilerleme kaydedebilmek için ise onları dinlemelidir. Sorumluluk alarak iş görenlere güçlü bir karaktere sahip olduğu izlenimini vermelidir (Doğan, 2007:34).

Baltaş, liderde bulunması gereken özellikleri başarı yönelimli olmak, insanları motive etmek, duygularını denetleyebilmek ve empati gösterebilmek ve en önemlisi liderin kendiyile ilgili farkındalığı şeklinde sıralamıştır (Baltaş, 2000:125).

Byrd, liderin beş temel özelliği olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; önsüzü olma, vizyon yeteneğine sahip olma, değerlerle uyumlu olma, başkalarına yetki verme ve kendi kendini anlamadır (Doğan, 2007:35).

Depree, dürüstlük, başkalarına değer vermeyi, anlayışı, insan ruhunu tanımayı, ilişkilerde cesareti, mizah duygusunun olmasını, enerji ve merak duygusunu, tutarlı olmayı, her an hazırda bulunmayı, geçmişini anlamayı, bugüne bakıp geleceğe saygı duymayı, lider sahip olması gereken en temel özellikler olarak saymıştır (Doğan 2007:36).

Morden ise liderin sahip olması gereken özelliklerini vizyon kullanmak, değer ve kültürler oluşturarak bunları izleyenlerine aşlamak, örnek olabilecek davranışlarda

bulunmak ve bireyleri gayretlendirmek, eylemlerinde gözlenebilir ve tutarlı olmak, güvenilecek ve haysiyetli bir hava oluşturmak, iyi performans gösterenleri ödüllendirmek ve bu konuda efsane oluşturmak şeklinde ifade etmiştir (Doğan, 2007:36).

Bennis, liderde bulunması gereken özellikleri, güçlü bir vizyon sahibi olmak, iş dünyasını iyi tanıma, motivasyon yeteneği, sistemli düşünmek ve disiplin, başarı için deneyim, doğru ekip oluşturma, hızlı karar alma, karakterli olma şeklinde sıralamıştır (Doğan, 2007:37).

Başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin başında, değişimi görebilme ve anlayabilme, değişimin sonucunda ortaya çıkacak yeni şartları görebilme yeteneği gelmektedir. Yani başarılı lider denildiği zaman, örgütün geleceğini göz önünde bulunduran bir “vizyona sahip olma” yeteneği öne çıkmaktadır. Etkili bir liderin ortaya koyacağı bu vizyon biçimsel olmaktan çok, kişilere anlamlı gelebilecek bir vizyon olmalıdır. Ancak bir vizyonu etkili bir şekilde ifade etmekte kullanılan sözcükler yeterli olmayabilir. Dolayısıyla liderin ortaya koyduğu vizyona ilk önce liderin kendisi inanmalı ve yaşamalı, daha sonra etrafındaki bireylerin de bu vizyona inanıp yaşamalarını sağlamalıdır. Çünkü lider bunu sadece sözlü ifadeleriyle değil, günlük yaşama ilişkin fiili davranışları ve eylemleriyle başarabilecektir. Bu sayede lider, etrafındaki kişilerde güven duygusu meydana getirecek ve vizyonunun diğer bireylerle paylaşımını kolaylaştıracaktır (Leblebici, 2008:66).

İyi bir lider, kendi gerçekleri kadar insanların gerçeklerinden de hareket ederek, onların gerçeklerini kendi gerçeklerinden daha önce algılamalı ve gerekeni yapmalıdır. Lider hızlı düşünebilmeli ve planlı olmalıdır. Lider olan kişinin öngörüsü

yüksek olmalı, iletişimi ve ikna kabiliyeti yüksek olmalıdır. Gerçek lider, bilimi, sanatı, siyaseti mevki ve çıkarlarına alet etmeyen kişidir (Fındıkçı, 2009:50-53).

Lider kendisini ve grup üyelerini iyi tanıyan, grup üyelerini de alacağı kararlara ortak eden, işinde uzman olan, demokratik ve zıt görüşlülere davet eden, vazgeçilemeyecek amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnen, umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmayan, çevresine sürekli güven vererek moralleri yüksek tutan, alçak gönüllü olan, zamanı iyi kullanan, dürüst ve erişilebilir, gerektiği zaman risk almaktan çekinmeyen, eleştirilmekten korkmayan aksine bundan memnun olabilen kişidir (Şahin ve Temizel, 2007:183).

Lider kişi, geleceğe ümit ve iyimserlikle bakmalı, gerektiği zaman risk almalı, kendisine ve astlarına karşı sonsuz güvene sahip olmalı, içinde bulunduğu alanı çok iyi bilmeli, hedef ve standartları belirlemeli, aşırı denetlemelerden kaçarak astlarına özgürce davranma fırsatı vermeli ve yönetmekten çok liderlik etme arzusuna sahip olmalıdır (Wadsworth, 1999:16-17).

I.1.4. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Sosyal bir varlık olan insanlar yaratılışları gereği topluluk halinde yaşarlar ve bir araya gelerek oluşturdukları grupları idare edecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere de gereksinim duyarlar (Eraslan, 2004:1).

Geçtiğimiz tarih boyunca içerisinde bulunduğu toplulukları etkilemiş ve yönlendirmiş liderler kendi kendilerine ortaya çıkmamıştır. Kimi toplumsal diyebileceğimiz ihtiyaçlar onların ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Fındıkçı, 2009:72).

Liderliğe ihtiyaç olup olmadığı, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Eğer böyle bir durum söz konusu olmuşsa burada mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca herhangi bir organizasyon mevcudiyetini devam ettirebilmek için lidere gereksinim duyar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Mesela bir örgüt ya da kurum, plan ve tasarımlarını, bütün faaliyetlerini oluşturacak ve düzenleyecek kadar yeterli ya da donanımlı olmayabilir. Söz konusu kurum çevreyle devamlı ilişki halinde olduğu için değişen çevre şartlarına karşı başlangıçta yeterli olduğu kadar daha sonraları yeterli olmayabilir. Bunun yanında kurum devamlı büyüme halinde olduğundan bu durum, bireyin önceden tahmin edilemeyecek çeşitli davranışlarını ortaya çıkarabilir. Söz konusu bu faktörler liderliğe ve lidere ihtiyaç duyulacağına bir göstergesidir (Zel, 2006:113).

I.1.5. Liderlik Tipleri

a) Otokratik Liderlik: Tüm yetkilerin liderde toplandığı otokratik liderlik tipinde her türlü kararlar lider tarafından alınır. Dolayısıyla bu tipte amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların görüş bildirme hakları yoktur. Otokrat lider, emir ve talimatlarına eksiksiz uyulmasını ister. Otokrat liderin başarılı olması için, saygınlık ve bağlılık oluşturacak şekilde güçlü ve zeki bir kişiliğe sahip olması gerekir (Şafaklı, 2005:134). Çünkü otokrat lider, izleyicilerini motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. İzleyiciler, toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşüneceklerdir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:5-6). Otokratik liderler genelde merkezi bir yönetim tarzı

uygulayarak otorite ve sorumluluğu tamamen kendilerine yüklerler (Barlı, 2008:374). Otokratik liderlik, standartlar koyan ve sonuçları olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerle destekleyen bir yapıya sahip liderlik tipidir (Çetin ve Beceren, 2007:122). Bizim toplumumuzda genelde, otokratik liderlik anlayışı geçerlidir. Kararların alınması ve bir görevin yerine getirilmesi gerektiğinde mutlaka liderin emir ve talimatını bekleriz.

b) Demokratik Liderlik: Liderin yönetim yetkisini astlarıyla beraber paylaştığı demokratik liderlik tipinde, çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve düşünce ve önerilerini dile getirmeleri hususunda cesaretlendirilmektedirler. Dolayısıyla karar aşamasında astlar da görüş bildirerek karar verme sürecine dâhil olabilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tipinde grup üyelerini hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve grup üyelerinin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde ortaya koyduğu, övgü ve eleştirilerin de bu koşullara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tipinin en belirgin özelliği ise, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005:7-8). Ancak demokratik liderlik tipinin kısmi olarak sakıncaları olabilir. Örneğin karar alma sürecine çok fazla kişinin katılması sebebiyle karar süreci uzayabilir. Özellikle bu durum, acil karar alınmasını gerektiren durumlarda süreci yavaşlattığı için telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir.

c) Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Bu liderlik tipinde, liderler yönetime çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler doğrultusunda amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti tanıyan liderler, yetki kullanma haklarını

astlarına bırakmaktadırlar. Bu liderlik tipi, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi olanakları sağlaması açısından yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda motive edilmişlerdir. Gerek gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise, malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları belirlemektir. Tam serbesti tanıyan liderlik tipi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004:659).

I.1.6. Liderlik Yaklaşımları

I.1.6.1. Özellikler Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı, lideri tanımlayan ve açıklayan en temel yaklaşım olarak bilinmektedir. Bu yaklaşım tarzının özünde liderin diğer insanlardan farklı olması gerektiği yer almaktadır (Fındıkçı, 2009:61).

Bu yaklaşım, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır ve liderlerin sahip oldukları fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri bu yaklaşımın odak noktasıdır (Bolat ve diğ., 2008:172).

Özellikler yaklaşımında liderin ve liderliğin konu edilmesi, tarihi açıdan milattan öncesine dayanır. Antik Yunan düşünürlerinin geliştirdikleri diyalog ve tartışma metotlarında devlet yönetimi ve liderlerin sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır. Sokrates, Aristo ve Eflatun'un ortaya koymuş oldukları yaklaşımlar ile idareci ve

yöneticileri diğer kişilerden ayıran özellikler sıralanmıştır. Lideri diğerlerinden ayıran bu nitelikler; fiziksel özellikler, temel kişilik özellikleri ve bir takım sosyal özellikler olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Liderlerin kişisel özellikleri bakımından farklı oldukları yönündeki düşünce, tarih boyunca gelişerek liderlik ile ilgili modern ve sistematik araştırmaların çok yaygınlaştığı 1950'lere kadar sürmüştür.

Görüldüğü üzere liderleri ve liderlik sürecini anlamak, anlatmak ve tarif etmek için özellikler yaklaşımı yıllarca benimsenmiştir. Dolayısıyla bu durum kişisel özelliklerin, liderleri diğerlerinden ayırabilmek için çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak liderleri diğerlerinden farklı kılan özelliklerin yıllarca dile getirilmesine rağmen, bu konuyla ilgili bilimsel araştırmalar yirminci yüzyılın başlarında başlamıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda lideri diğerlerinden farklı kılan fiziksel özellikler arasında, bireylerin genel bedensel görünüşleri, boyları, kiloları gibi özellikler sıralanmıştır. Temel kişilik özellikleri bakımından ise bağımsız hareket edebilme, kendini ve çevresini kontrol edebilme, kendine duyulan güven, duygularını rahatça kontrol edebilme, iç dengesini sağlamış olma, belirli bir ahlaki olgunluk gibi özellikler olarak sıralanmıştır. Liderleri diğer bireylerden farklı kılan kişisel yetenekler olarak, özellikle temel zihinsel yetenekler, yüksek bir zekâ düzeyi, analiz ve sentez yeteneği, öğrenme ve bilgi edinme kapasitesi, mantık ve yargılama gücü öncelikle sayılmıştır. Sosyal özellikler olarak ise; daha çok insan ilişkilerindeki, ustalık, iletişim kurma ve ikna etme becerisi, etkileme becerisi, girişimcilik, müzakere becerisi gibi özellikler ifade edilmiştir (Fındıkçı, 2009:61-64).

I.1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlik kuramlarından bir diğeri de davranışsal yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin özellikleri yerine liderin grup üyelerine karşı gösterdiği davranışlar üzerinde durmuştur. Dolayısıyla bu ikinci yaklaşımda liderin izleyenlerine karşı göstermiş olduğu davranışlara önem verilmektedir (Koçel, 2001:428).

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır (Tengilimoğlu, 2005:4). Yani lideri başarılı ve etkin kılan hususun liderlik davranışı sergilerken yaptığı eylemlerdir (Bolat ve diğ., 2008:174) Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır (Tengilimoğlu, 2005:4).

Davranışlar yaklaşımına göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ortaya koymalı ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Zel, 2006:124).

Davranışsal yaklaşımlar konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Barlı, 2008:372). Bu yaklaşım türünde yapılan ilk çalışmalar “Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde” yapılan çalışmalardır. Daha sonra bunları Likert’in “Sistem Modeli Çalışması”, Blake ve Mount’un Liderlik Gridi Çalışmaları, Tannenbaum ve Schmidt’in “Liderlik Doğrusu Teorisi Çalışmaları”, Bale’nin “Harvard Üniversitesi Araştırmaları” ve Gary Yukl’un “Liderlik Davranışları Modelleri Çalışması” izlemiştir.

Ohio State Üniversitesi liderlik davranışlarına ilişkin yapılan çalışmada, “kişiyi önemseyen tip” ve “yapıyı harekete geçiren tip” olarak iki davranış ortaya konulmuştur (Fındıkçı, 2009:66). Kişiyi önemseyen tip, bireyler arası ilişkilerde karşılıklı

güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı, astların şahsi sorunlarıyla ilgilenmek, onların tekliflerini göz ardı etmemek ve en önemlisi astların haklarını savunmak gibi davranışları kapsamaktadır. Yapıyı harekete geçirme tipi ise, mevcut yapıda liderin kendi görevi ya da grubun üyelerinin görevleri ile ilgili yapılacak fiilleri ve amaçları açıklamaya, bu görev ve amaçları şekillendirmeye ve bireyleri harekete geçirmeye yönelik eylemleri içermektedir (Zel, 2006:125).

Liderlik davranışlarını ortaya koymak ve sınıflandırmak amacıyla yapılan çalışmalarda büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık verilen **Michigan Üniversitesi** çalışmalarında, verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikâyetler, maliyet ve motivasyon gibi koşullar kullanılarak grup üyelerinin tatminine ve bu grubun verimliliğine katkıda bulunan etmenler araştırılmak istenmiştir. Çalışmaların sonunda, işe yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki değişik liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Grup üyelerinin önceden belirlenen kurallara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol edip inceleyen işe yönelik liderlik davranışı, büyük ölçüde bir gücü yani otoriteyi temsil eder. Bireye yönelik liderlik davranışı ise, grup üyelerinin çalışma şartlarının gelişmesine, kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranışı temsil etmektedir (Zel, 2006:126-128).

Likert, sistem modeli yaklaşımında liderlik - performans ilişkisini etkileyen, durumsal değişkenler, ara değişkenler ve sonuç değişkenleri olmak üzere üç temel değişken grubunun olduğunu ifade etmiş ve sistem modelini bu değişkenlere bağlı olarak ortaya koymuştur.

Blake ve **Mouton** tarafından ortaya konulan yönetsel şebeke modelinde, liderlik davranışlarının insan odaklı ve iş odaklı tipleri yatay ve dikey eksene yerleştirilmek

koşuluyla, etkili olmayan lider, klüp lideri, görev lideri, örgüt lideri ve ekip lideri olmak üzere beş ayrı liderlik biçimi ortaya konulmuştur.

Tannenbaum ve **Schmidt**, liderlik doğrusu teorilerinde, bu doğrunun bir ucunda otokratik liderlik diğer bir ucunda da demokratik liderlik olduğunu kabul ederek, bu modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Bu doğrunun üzerine yedi ayrı liderlik davranış biçimini yerleştirmişlerdir. Çalışmaların sonunda yedi çalışma paylaşımcı tip liderin verimliliği arttırdığını ortaya koyarken, diğer dört çalışma da ise böyle bir etki gözlenememiştir (Zel, 2006:130-135).

Bale'nin Harvard Üniversitesi araştırmaları neticesinde, en iyi fikirleri ortaya koyan, grup üyeleri içinde en çok sevilen kişi olarak lider olabilmek düşüncesi ortaya atılmıştır (Korkut, 2010:96).

Ohio ve Michigan Üniversiteleri'ndeki araştırmaların sonucunda ortaya atılan insana yönelik ve işe yönelik liderlik davranışlarına ek olarak katılımcılık boyutunu da ele alan **Gary Yukl**, liderlik davranışları modelleri teorisinde “çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini” konu edinmiştir (Zel, 2006:136).

I.1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik olayının oluştuğu koşullara veya ortama ağırlık verilen durumsallık yaklaşımında kabul edilen varsayım, değişik durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiği konusudur (Koçel, 2001:134).

“Tek ve en iyi” yönetim şekli bulunduğunu savunan davranış teorilerinin değişik yanlarını oluşturan bu yaklaşım, en mükemmel lider davranışının durumlara göre farklılık arz edebileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir. Bu anlamda House ve Evans

tarafından ileri sürülen **Amaç-Yol Teorisi**, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan bir araştırmadır (Zel, 2006:139-140),

İzleyenlerle ilişkisi iyi olan liderin, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaştığını, görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir liderin, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa yüksek verim sağladığını, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderin etkililiğinin düşük olduğunu, bir grubun etkililiğinin, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlı olduğunu, her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçiminin olmadığını savunan Fred Fiedler öncülüğünde yapılan **Fiedler'in Liderlik Teorisi** (Çetin, 2008:78-79) de durumsallık yaklaşımı çalışmalarının başında gelmektedir.

Hersey ve Blanchard tarafından “Liderlik Çalışmaları Merkezi” inde geliştirilen **Durumsal Liderlik Teorisi** çalışmasında, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğu savunulmuştur. Bir lider her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, her durumda o belli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını ifade eden “yaklaşım esnekliği” becerisine sahip olmalıdır tezini savunan **Reddin'in Etkilik Teorisi**, tüm koşullarda en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme sürecinin olmadığını, dolayısıyla liderin verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanması gerektiğini, ayrıca, lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesinin çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlı olduğunu ileri süren **Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli** (Zel, 2006:150-158), bu alanda yapılan en önemli çalışmalardır.

I.1.6.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

I.1.6.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik alanında 1980'lerden itibaren önem kazanmıştır. Bu kavram, ilk defa Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemlerde yapılan çalışmalarda, irade, özgüven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi nitelikler üzerinde durulmuştur. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon kazandıran; bu vizyona onların da katkıda bulunması için ek misyonlar veren, örgüt içinde değişimler yaparak kişilerin yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003:62-64).

Dönüşümcü liderliğin, karizma ve esini bir araya getiren, izleyenlerin örnek aldıkları, bir bakıma gıpta ettikleri bir model olduğunu söylemek mümkündür (İşcan, 2006:164).

Bass dönüşümcü liderliği, çalışanların başlangıçta yaptıkları işten daha çok iş yapabilmeleri için onları yönlendirerek harekete geçiren bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır (Asgari ve diğ., 2008:228).

Dönüşümcü liderliğin temelini, izleyenlerin nasıl etki altına alınacağı hususu oluşturmaktadır (Zel, 2006:189).

Cesaretli olmaları, sürekli öğrenmeye açık olmaları, kendilerini bir değişim unsuru olarak görmeleri, kavramsal yeteneklerinin üst düzeyde olması ve vizyon oluşturma becerisine sahip olmaları dönüşümcü liderlerin ortak temel özellikleridir (Bolat ve diğ., 2008:182).

I.1.6.4.2. Etkileşimci Liderlik

Ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimci liderlik, izleyenlerin, liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin istek ve taleplerini karşılması olarak ifade edilmektedir. Etkileşimci lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde çalışanların ihtiyacı olan araç-gereç ve donanımı, onların kullanabileceği bir şekilde onlara sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009:18-19).

Etkileşimci liderin, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayandığını ileri süren Burns'a göre, görev yerinde görev standartlarına uyulması, örgütsel hedeflerini gerçekleştirilmesi ve çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri halinde ödül alabilmeleri, etkileşimci liderlik davranışının ortaya koyduğu bir durumdur (Yılmaz, 2008:47).

Etkileşimci liderlere göre geçmişten günümüze kadar süregelen faydalı teknik ve uygulamaları hala sürdürmek gerekmektedir (Barlı, 2008:379).

Etkili bir etkileşimci lider, karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman koşulsal etkenleri ve bu koşullarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkileşimci lider, örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturmak amacıyla belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda onları motive eden ve bu izleyicilere rehberlik eden kişidir. Yani her zaman, grup üyelerini güdüleme faaliyetlerinde bulunarak bu üyeleri etkileme çabasındadır (Yılmaz, 2008:47).

I.1.6.4.3. Karizmatik Liderlik

Eski Yunanca'da "İlahi ilham yeteneği" anlamına gelen karizma kavramının geçmişi Eski Yunan uygarlığına dayanmaktadır (Oktay ve Gül, 2003:404-405). Tanım

olarak 1947 yılında Max Weber tarafından ifade edilen karizma, izleyenlerin liderde gördükleri efsanevi bir güç olarak tanımlanabilir. Ayrıca Weber'e göre, olağan üstü yetenekleri olan, bir sosyal kriz durumlarında ortaya çıkan ve bu krizi çözecek gerçekçi düşünceleri olan, kendisine inanan ve sadık bir izleyici kitlesine sahip bir kişi karizmatik lider olarak kabul edilmektedir (Serinkan, 2005:94).

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Özgüven, cesaret, izleyenler üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme, bu tarz liderlerde gözlenebilecek kişilik özelliklerindedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Olağanüstü yeteneklere sahip olma, grup üyelerini yüksek düzeyde etkileme ve inançlarının doğruluğuna ikna etme becerisi, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem verme, değişim için iç ve dış çevreye karşı duyarlı olma davranışları karizmatik liderlerin ortak özelliğini oluşturmaktadır (Bolat ve diğ., 2008:184).

I.1.6.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları tamamıyla etkileyip harekete geçirebilme ve geleceğe dönük somut, ulaşılabilecek amaçlar koyabilme özelliklerini içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002:48). Vizyoner liderlik, geleceği gerçek manada görebilmeye yönelik bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Vizyoner liderler, belirsiz durumları başarılı bir şekilde analiz ederek özümseyen ve sorunları çözecek fırsatları arttıracabilecek fikirleri ortaya koyan kişilerdir (Doğan, 2007:97).

I.1.6.4.5. Süperliderlik

Kendi kendinin lideri olma anlamında kullanılan süperliderlik yaklaşımı, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşımda, izleyici merkeze

alınmaktadır. Bundan dolayı, bu yaklaşım türünde “beni izle” ya da “arkamdan gel” gibi anlayışlar reddedilmektedir (Çelik, 2000:84).

Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılmış ve zamanla liderliğin yerini alacağı düşünülen süperliderlik yaklaşımı, insanın sürekli olarak kendini geliştirebileceğini ve kendi kendinin lideri olabileceğini savunmaktadır (Doğan, 2007:92).

Bu liderlik yaklaşımının dışındaki bütün liderlik yaklaşımlarında, liderin izleyenler üzerinde bıraktığı etki ön planda tutulmuş ve liderin gücünün astları etkileyebilmesinde gizli olduğu ileri sürülmüştür. Ancak süperliderlik yaklaşımında ise, lider ile izleyiciler arasında liderliğin paylaşılan bir süreç olduğu ifade edilmiştir (Çelik, 2000:84).

I.1.6.4.6. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği

Bu liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar, 1984 yılında ABD Donanması'nın lojistik birliklerinde, askeri birlik ve kurumlarda organizasyonel performansı geliştirme çalışmalarına yönelik olarak başlatılmıştır. Toplam kalite yönetim liderliği, lider ve arkadaşları tarafından; işletme ve kendileri için daha iyi bir gelecek oluşturma konusunu ve şimdiki durumla ilgili kritik değerlendirmeleri esas alır. Bu yaklaşıma göre, görevleri daha iyi yapabilmek için grup esasına dayalı analizler yapılmalı, değerlerin ve yöntemlerin esas oluşturduğu süreçler aktif öğrenme temeline dayanmalıdır. Kalite liderliği, değerli metotların uygulanması, insanların geliştirilmesi ve bilgilendirilmesi, organizasyonlardaki materyallerin, hizmetlerin ve tüm süreçlerin geliştirilmesi için sürekli geleceğe bakmayı ifade etmektedir. Toplam kalite liderliği, tüm yapılan eylemlerde mükemmelliğin oluşumu ile müşterilere en yüksek değerin kazandırılmasına odaklanan bir sistemi öngörür. Başka bir ifadeyle, örgütsel süreçlerin, müşterilere değerli ürünler ve servisler vermeleri konularını inceler ve geliştirir (Tikici, Demirel ve Derin, 2005:233-234).

I.1.6.4.7. Öğrenen Liderlik

Bu liderlik yaklaşımı, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve izleyenlerin öğrenmesinden birinci derecede sorumlu olan bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır.

Öğrenen lider, kendisinin ve izleyicilerin öğrenmesinden sorumlu olan, izleyicilerle birlikte bağlı oldukları kurumda güçlü bir öğrenme kültürü oluşturabilen kişidir (Doğan, 2007:89-90).

Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranış ve eylemlerde bulunan, yaşam boyu öğrenme sorumluluğuna sahip, bireysel öğrenme açısından her zaman astlarına model olabilen, örgütsel öğrenmeyi engelleyecek faktörleri ortadan kaldırmak adına mücadele eden, izleyicilerin sistematik düşünce geliştirmesini sağlayan ve öğrendiğini öğretebilme gücünü göstererek öğrenen örgüt oluşturup öğrenmeyi örgüt kültürü içine yerleştirmeyi başarabilen kişidir (Çelik, 2000:117-128).

I.1.6.4.8. Etik Liderlik

Etik liderlik, çalışmamızın ana konularından olması sebebiyle etiğe ilişkin kavramlarla birlikte aşağıda ana başlık altında incelenmiştir.

I.2. ETİK KAVRAMI

I.2.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı

Etik, bireylerin davranış şekillerini ele aldığı için geçmişini, insan hayatının başlangıcına kadar götürmek mümkündür. Bireyin yaptığı bütün eylemler, etiğin var olduğu ve ne şekilde ortaya konduğu hakkında bizlere bilgi vermektedir (Taş ve diğ., 2005:84).

Etik kavramının tarihsel süreç içerisinde önceleri daha çok siyaset düşüncesiyle iç içe işlendiği ve yönetici kişilerin ahlakı ile ilgilendiği ileri sürülmektedir. (Ateş ve Oral, 2003:58).

Günlük hayatımızda her geçen gün daha fazla yer işgal etmekte olan “etik” sözcüğü, batı dünyasında son yıllarda çok değişik uğraş ve etkinlik alanlarında irdelenmeye ve bu alanlardaki davranış ve yaklaşımlar etik değerler açısından ele alınmaya, tartışılmaya başlamıştır. Ülkemizde de etik alanında yapılan çalışmalar, son yıllarda hızlanmıştır (Aydın, 2006:13).

Etik kavramı köken olarak, Yunanca “ethos” kelimesinden gelmekte ve iki farklı anlam ifade etmektedir. Birincisinde etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. Yani eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkincisinde ise fiili gerçekleştiren kişi, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme fiilidir (Pieper, 1999:30).

Etik, diğer bir ifadeyle ahlak felsefesi, özeldede “nasıl davranmalı?”, genelde ise “nasıl yaşamalı?” sorularını cevaplayan görüşleri inceleyen ve analiz eden felsefe dalıdır (Stroll ve diğ, 2008:8).

Etik, kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen ve sistematik ahlak değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır. Ahlak davranışlarını sistemleştiren ve hukuksal bir yapı içinde düzenleyen etik, toplumları kontrol edici bir özelliğe sahiptir. Etik kavramı, diğışik ahlak anlayışlarının kesiştiğı ortak noktadan çıkarak evrensel normlar oluşturmaktadır (Gök, 2008:6).

Bireylerin yargılarını ve bu yargılara ulaşılma sürecini ifade eden etik kavramı, insanların değerlere dayalı kararlar verdiği bir süreç olma özelliğı taşıır (T.C Başbakanlık Etik Kurulu, 2009:21).

Etik; insan ilişkilerinde, toplum, kültür, siyaset, ekonomi, hukuk, bilim ve teknoloji gibi alanlarda bireyin tutum, davranış, eylem ve kararlarında etkili olan, hiç kimsenin dışında kalamayacağı ve kaçınamayacağı ilke ve değerlerdir (TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, 2003:1). Çünkü etik, sorumluluklarının bilincinde olan insanların, davranış ve iletişim tarzlarını, diğer bireyler ile birlikte insanca şekillendirmeyi ve iyileştirmeyi isteyen sosyal topluluk üyesi herkesi ilgilendirir (Pieper, 1999:19).

Etik, bir etkinlik alanı olarak; ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bir felsefe etkinliğidir. İnsanın kişisel ve toplumsal yaşamındaki ahlaki sorunlarını ele alıp inceler. Diğer yandan etik, ahlaki nitelikteki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefenin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur (Aydın, 2006:13).

Etik, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu irdeleyen ve soruşturan, kişi hayatının amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, ahlaklı ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir (Cevizci, 2008:5).

Kant, etiğin bir zihniyet felsefesi olduğunu söyler. Zihniyetimizin eylemlerimizin ilkelerini oluşturduğunu vurgular. Etiğin, zihniyetin manevi iyiliğinden dolayı insanın yerine getirmeye zorlanabileceği eylemleri gerçekleştirmesini istediğini savunur (Kant, 2007:91).

Beekun etiği, yanlış ve doğruyu birbirinden ayıran ahlaki ilkelerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bu açıdan etik, normatif (kuralları ya da standartları belirleyen) bir alandır. Çünkü etik, bireyin hem yapması gerekeni hem de yapmaması gerekeni ortaya koymaktadır (Beekun, 1996:2).

Etik, kişilerin yapacakları tercihleri ve nasıl davranacaklarını etkileyen ve doğru ya da iyinin ne olduğunu ortaya koymayı hedefleyen bir sanat, hayat tarzı, eylem kuralı ya da ahlak ilkesidir (Dedeoğlu, 2004:113).

I.2.2. Etiğin Amacı

Etiğin amacı, bireye toplum içerisinde diğerleriyle birlikte yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına verebilecek durumda olmayı ve kendi başına var olabilmeyi öğretmektir. Davranışlara kılavuzluk edecek olan ilke ve kuralları oluşturmak, geliştirmek ve bunların uygulanmasını savunmak amacıyla olan etik (Mahmutoğlu, 2009:242-243); ahlâkın yapısını, özünü ve tabiatını araştırarak, iyi ve kötünün içeriğini belirlemeye çalışır ve olanla olması gerekeni ortaya koyar. Ayrıca bireyin nasıl bir hayat sürmesi gerektiğini, erdemli bir hayata götüren davranışların neler olduğunu

ve insanın ileride hangi standartlara göre yaşaması gerektiği hakkında fikir ileri sürmeye çalışır (<http://www.selcuk.gov.tr>, 2010). Dolayısıyla etik (King, 2008:27);

- Ahlaki koşulların anlamlarıyla,
- Ahlaki kararların yer aldığı koşullarla ve
- Ahlaki ilkelerin açıklanmasıyla ilgilenir.

Pieper, etiğin amacını bir dizi alt amaçlarla ifade etmiştir. Bunlar (Pieper, 1999:18);

- İnsan pratiğini ahlaki niteliği bakımından aydınlatmak,
- Ahlak tarafından belirlenmiş bir bilinci geliştirebilecek temellendirme süreçlerine girebilmek,
- Ahlaki eylemin, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını öğretebilmek, olarak sıralanmıştır.

1.2.3. Etiğin Görevi

Etik, insan eylemleri ile birlikte, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sorgulayarak, ahlak, iyi, ödev, gereklilik, müsaade vb. gibi kavramları ele almaktadır. Bu bağlamda etiğin konusunu ahlaki eylem ve yargılar oluşturur. Dolayısıyla davranışlarını, sorumluluklarının bilincinde bir birey olarak insanca şekillendirmek ve iyileştirmek isteyen sosyal topluluk üyesi her insanı ilgilendirir.

Etiğin görevi, hangi somut amaçların tek tek iyi, herkes için ulaşılmaya değer amaçlar olduğunu belirlemek değil; daha çok ölçütleri belirleyerek bu ölçütlere göre öncelikle hangi amacın iyi bir amaç olarak kabul edilmesinin bağlayıcı olabileceğini göstermektir. Diğer bir ifadeyle, ahlakiliğin gerekliliğinin yönetsel açıdan temellendirilmesi aracılığıyla pratiğin değerlendirilmesine yönelik eleştirel ölçütleri

aktararak, karmaşık ahlaki eylem alanını kavramsal olarak açmak ve insanın bu alanı akıyla kavramasını sağlayacak hale getirmektir (Pieper, 1999:1).

I.2.4. Etik Türleri

Günümüzde etik alanındaki çalışmalar; Betimleyici Etik, Normatif Etik ve Meta Etik olmak üzere üç başlık altında gerçekleştirilmektedir (Pieper, 1999:224).

Ahlak alanına bilimsel yaklaşımın uygulanmasının bir sonucu olan **Betimleyici Etik**, ahlak ve ahlaki eylem bağlamında, olan olgularla ya da olması gereken olgularla ilgilendirir. Diğer bir ifadeyle ahlaki inançlarımızla ilgili sosyolojik ya da psikolojik olguları ifade eder. Bu etik anlayışı norm bildirmek ya da kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler (Cevizci, 2008:6).

Normatif Etik, nasıl eylemde bulunmalı?, nasıl yaşamalı? ya da nasıl bir insan olmalı? gibi kimi kıstaslarla ilgilendirir. Normatif etikte ahlaki isteklerin ve normların betimlenmesinden çok gerekçelendirilerek temellendirilmesi amaçlanmaktadır. Normatif etik, bu işlevi yerine getirirken “en üst iyi” ye göndermede bulunur (Pieper, 1999:224). Normatif etik insan varlıklarına, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğuyula, bazı durumlarda, ne yapıp ne yapmamaları gerektiğiyle, hayatta hangi amaçların peşinden gitmeleri, hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi veren, insanların ahlaki eylemleri için düzenleyici ilkeler getiren etik türüdür. Normatif etik, bireye hayatı sırasında rehber olur ve kullanması gereken normları sağlar, yaşamamızı nasıl sürdürmemiz gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini gözler önüne sererek, bir insanı ahlaken iyi olarak tanımlayan şeylerin neler olduğunu sorgular (Cevizci, 2008:7).

Metaetik terimi Anglo-Sakson felsefe çevrelerinden ortaya çıkmış bir kavramdır (Özlem, 2004:142). Bu etik türü, normatif etiğin ortaya koyduğu ahlaki yargılar üzerine konuşur, bu yargılarda adı geçen kavramları ve söz konusu kavramlarla yargıların manalarını, işlevlerini ve birbirleriyle olan ilişkileri inceler. Dolayısıyla, metaetik, ahlaki hayatla ilgili önermeler ileri süren etiğin de bir üst düzeyine çıkarak, onun üzerine bir söylem olmak durumundadır (Cevizci, 2008:10).

I.2.5. Etik - Ahlak İlişkisi

Ahlak ve etik birbirinden ayrı kavramlardır. Ama çoğu yazar bu iki kavramı aynı anlamda kullanmış ve çoğunlukla ahlak kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Etik ile ahlakın aynı anlamda olmamasının sebebi, etiğin ahlak felsefesi; ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasındandır (Aydın, 2001:6).

Latince *mos* ve Türkçe’de ise Arapça “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamlarına gelen “hulk” sözcüklerinden türemiş ahlak kavramı, insanın başka varlıklarla belirli normlar çerçevesinde gelişen ilişkiler toplamını, insanın söz konusu ilişkileriyle bu varlıklara yöneltilmiş eylemlerini düzenleyip anlamlandıran norm, ilke, kural ve değerler bütününe ifade etmektedir. Bu ifadeye göre ahlak, bir kültürde kabul edilmiş, belirlenmiş, tanımlanmış değerler toplamı ve amaçlarla, bu değerlerin nasıl yaşamını sürdüreceğini, amaçlara nasıl ulaşılacağını ortaya koyan kurallar bütünü veya inanç, emir, yasak, norm ve değerlere göre düzenlenmiş ve bu düzenlemeye bağlı biçimde kabullenilmiş, gelenekselleşmiş yaşam tarzı olarak açıklanabilir (Cevizci, 2008:3).

Ahlak, belirli bir toplumda belirli bir dönemde, kişilerin veya kişi gruplarının uymakla yükümlü oldukları davranış şekilleri ve kurallarıdır. Ahlak bilimi olan etik ise; yarar, iyi, kötü, doğru gibi kavramları irdeleyen ve inceleyen, bireysel ve grupsal

davranışların ilişkilerinin hangisinin doğru, hangisinin yanlış olduğunu ortaya koyan ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir (Yalçın, 2000:44).

Ahlak ile etik arasında, genişlik-darlık, kuram ve uygulama işlevleri olarak bir farklılık vardır. Ahlak, bir disiplin olarak etiğe yansıyan kurallar bütünüdür. Ahlak tutum, eylem ve inançları şekillendiren, onları yönlendiren bir değerler mekanizmasıdır. Ahlak, insanların nasıl davranmaları gerektiği konusu üzerinde dururken, etik daha soyut ve kuramsal bir bakış açısını gerektirir. Ayrıca etik, bireylerin isteklerinden bazılarına yalnızca bireysel değil, evrensel bir önem verilmesini de gerektirmektedir (Aydın, 2001:7).

Ethos'tan türetilmiş olan etik, ideal ve soyut olana işaret etmekte ve ahlak kurallarının, ahlaki değerlerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Örneğin sanat etiği, bilim etiği gibi alanlar için ortak olan ilkeleri, daha özel ve yazılı ilkeler şeklinde ortaya koymaktadır (Baydar, 2004:11).

Etik, ahlaki olanla ilişkili olan tüm sorunları çok genel ve ilkesel olarak ele almaktadır. Dolayısıyla, hangi somut amaçların iyi ve herkes için ulaşılmaya değer olduğunu ortaya koymamaktadır. Daha çok ölçütleri belirler ve bu ölçütlere göre öncelikle hangi amacın iyi amaç olarak kabul edilmesinin bağlayıcı olabileceğini göstermektedir. Bu anlamda etik, iyi olana değil, bir şeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varılacağını göstermektedir (Pieper, 1999:28).

1.2.6. Etik - Hukuk İlişkisi

Devlet tarafından yasalarda yazılı olarak belirtilen ve maddi bir yaptırıma bağlanan hukuk kuralları, etik kavramının kapsadığı gibi toplumsal yaşamı mümkün kılan kurallar dizisidir. Maddi bir yaptırımının olması, yasaya aykırı davranıldığı zaman suç olduğunun ve suç işleyen devlet tarafından cezalandırılacağını ortaya koymaktadır.

Etik ilkelerin genel olarak hukuk normları haline gelmiş olması, hukuk kuralları ile etik arasında büyük ölçüde örtüşme olduğunu yansıtmaktadır. Zaten günümüzde etik ilke ve kurallar, özellikle kurum ve kuruluşlarda yazılı hale getirilmiş maddi yaptırımlara bağlanmıştır. Örneğin, iltimas ve ayrımcılığa karşı büyük kuruluşların veya işletmelerin tümünde yazılı etik kurallar geliştirilmiş ve müeyyideler uygulanmıştır. Bir başka ifadeyle, etik kuralların resmileştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bunun dışında bazı etik kuralları aynı ahlak kuralları gibi yazılı olmayabilir. Örneğin, aykırı davranmak toplum ve çevre tarafından ayıplanır. Bu durumun yaptırımı ise, kınamadan dışlamaya kadar varan sosyal cezaları içerebilir.

Toplumsal düzeni pekiştirerek uyumsuzluğu ortadan kaldırması adına yasalar ve etik kurallar arasındaki uyum önemlidir. Ancak etik - hukuk ilişkisi zaman zaman çelişkili olabilir. Kanuni olan ama etik dışı olarak adlandırılacak davranışlar olabilir. Örneğin, bir parti liderinin oy almak için tutamayacağı sözler vermesi toplum açısından etik karşılanmayabilir ancak, bu davranışın yasa dışı bir durum olduğu da söylenemez (Arslan ve Berkman, 2009:39).

I.2.7. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar

I.2.7.1. Kültür

Erdem ve Dikici'ye göre kültürün en klasik tanımını E. B. Taylor yapmıştır. Taylor'un ifadesiyle kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir (Erdem ve Dikici, 2009:204).

Kültür kavramını ülkemizde, sistemli olarak ilk tanımlayan ise Ziya Gökalp olarak bilinmektedir. Gökalp kültürü, bir topluma ait sanat, din, gelenekler ve adetler

olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür. Bu durumda kültür, bir toplumda grup ya da kurumla paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin bütünüdür (Erdem ve Dikici, 2009:204).

Kültür, sosyal bilimler alanına teknik bir terim olarak girmiştir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir kavram olarak tanımlanır. Genel manada ise Latince bir sözcük olan kültür kavramı, tabiatın dokunulmamış halinin insan aklı ve yapıcılığıyla işlenerek yararlı hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Kültür kavramı, uygarlık sözüyle karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğerine aktarılan toplumsal bir miras olarak ele alınmıştır (Erdem ve Dikici, 2009:203).

Kültür, toplumun hayat tarzını temsil eden tecrübe edilmiş davranışların bütünüdür (Barlı, 2008:452).

Konumuzla alakalı olarak örgüt açısından kültür ise bir kurumu, nasıl iş görmesi gerektiği konusunda yönlendiren norm ve inanışlardır. Dolayısıyla kültür, örgütlerde insan davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür (Mason, 2004:131).

I.2.7.2. Değer

İnsan, hayatı boyunca fikirleri doğrultusunda ya da dışarıdan gelen bir uyarının etkisiyle tavır alma durumunda kalır. Her durum almak ise bir değer duygusuna dayanarak gerçekleştirilir. Geniş anlamda söylenirse, her türlü amaç ve hedeflerle, ilişki ve çıkarlar, tutkular, her tür idealler, güç ve iktidar, sevgi ve nefretler, inanma ve inkârlar, dostluklar, sadakat ve doğruluklar bir değer ifade eder ve aynı zamanda da bir değere dayanır. Değer kavramı, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğunu belirten ifadelerdir. Değer, asıl olarak ahlaki anlamda “iyi”yi dile getirir. Bu iyi ahlaksal iyiyi karşılayan iyi manasındadır. Değerler, hiyerarşi bakımından araç değerler ve yüksek değerler olarak iki ayrı şekilde

incelenmektedir. Fayda, ilgi, çıkar ve her türlü maddi değerler, tutkular, güç, iktidar etkenleri, ün, san hırsı vb. gibi değer yargıları araç değerleri kastederek öznel durumları, tavırları belirlerken; idealler, inançlar, dürüstlük, dostluk, sadakat, saygı, sevgi ve nefret gibi değer yargıları ise yüksek değerleri oluşturmaktadır. Bu sayılan davranışlar gerçek ahlaki ilkelerdir. İnsani tutum ve davranışların ilgili olduğu temel kavramlar etik olmakla birlikte “değer” kavramı da çoğu kez bu kavramlarla ilişkilendirilerek kullanılmaktadır (Yatkın, 2008:215).

Değerler, olası olaylar ve sonuçlarla ilgili olarak bireylerin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlar üzerinde etkilidir. Kendi içerisinde belirli bir önem sırasına sahip olan değerler, insanların günlük yaşantılarında neyi önemli gördüklerinin değerlendirilmesinde açıklık sağlamaktadır. Dolayısıyla değerler, davranış biçimleri şeklinde bireyler tarafından kabullenilmiş kavramlardır. Değerler, ulaşılması mümkün olan değil, ulaşılma arzusu duyulan “ideal hedefleri” temsil ederler. Hedef tercihini ise bireyin çevresindeki konu ya da olayların ifade ettiği faydalar belirler. Bu nedenle değerler, uzun süreli ve yavaş değişirler. Bu anlamda değerler, göreceli olarak bireylerin ve toplumların kişilik eğilimleri ve kültürel özellikleriyle uyusan bir yapıya sahiptirler (Altıntaş, 2006:23-24). Anlaşılacağı üzere değer kavramı, bir kişinin neyin iyi olup olmadığı ya da neyin istenip istenmeyeceği hakkındaki düşüncelerini içeren ahlaki bir boyut taşımaktadır.

Aslında etik de yaşamımızda herhangi bir değer parçasından farklı bir şey değildir (Freeman ve Steward, 2006:7).

I.2.7.3. Norm

Norm kavramı, tarihi açıdan, insani düşüncelerin düzenli bir yapıya dönüşmesine kadar uzanır. Dolayısıyla normların ortaya çıkış sebebi, toplumsal yaşamın düzene girme gereksinimi olarak gösterilebilir (Çeçen, 1975:76-75).

Normlar, toplumun varlığını sürdürmesi için bireylerin belirlenmiş bir düzen içinde, aralarında işbirliği yapmaları gerekliliğini sağlayacak unsurlardır. Norm kavramı, bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü, ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart, eylemlerde temele alınan davranış ilkesi, değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçü olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle normlar, insanlararası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlarımıza yön veren ve gerektiği zaman bizi sınırlayan ilkeler ve kurallardır. Bu kurallar toplumun temelini oluşturmaktadır. Bundan dolayı bu kurallar, toplumsal düzenin varlığı için mutlaka gereklidir. Toplumda kabul görmüş ortak davranış kuralları olan normlar, insan davranışlarından oluşan ve kabul gören kuralları ifade etmek için de kullanılabilir. Normlara uyulmaması toplum içerisinde tepki oluşturacak sonuçlar doğurabilmektedir.

Normlar, toplumsallaşma sürecinde öğrenilerek birer alışkanlık durumuna gelmektedir. Ancak insanlar, bu norma uygun davranışta bulunduğu farkına varmadan doğal olarak onu özümser. Bireyler, içinde buldukları toplumun normlarına göre doğru olanı öğrenip, bu öğrendiklerini de öğreterek diğer bireylerin de bu normlara uymalarını sağlarlar. Böylece normlar sağladığı faydayla toplumun kontrolünü bir ölçüde sağlamış olur (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:6-7).

I.2.8. Etik Teorileri

Etik açısından alınacak kararların ve etiğe uygun gösterilecek davranışları yönlendirecek etik ilkelerin temelini ne olacağı, daha genel bir ifade ile insanın eylemlerini ahlak bakımından değerli ya da değersiz kılanın ne olduğu hususunda filozofların iki ana eğilimi bulunmaktadır. Birincisi, bir eylem, sonucuna ya da başarısına göre ahlak bakımından değerlidir ya da değildir. İkincisi ise eylemler, eyleme temel olan, eylemi ortaya koyan düşünüşün niteliğine göre değerlidir ya da değildir. Etik yaklaşımlar, bu ayrıma göre ele alınmaktadır. Etiğe ilişkin birinci yaklaşım, yapılan eylemin sonucunu ve faydayı esas alan teleolojik yaklaşım, ikincisi iyi niyet, değer ve ödev gibi kavramları esas alan deontolojik yaklaşım, üçüncüsü de ödev” ya da “yükümlülük” kavramlarına dayalı ahlâk öğretileriyle karşıtlık içindeki yaklaşımdır (Şen, 2010:www.kamu.sakarya.edu.tr).

I.2.8.1. Teleolojik Yaklaşım

Teleolojik yaklaşım, ahlaki olarak neyin doğru ve neyin yanlış olduğu kriterini esas alan bir yaklaşımdır. Teleolojik yaklaşımın dayanağı, elde edilen ya da elde edilmesi beklenen faydanın karşılaştırılan durumudur, yani kararın sonuçlarının doğruluğu ya da yanlışlığıdır (Şen, 2010:www.kamu.sakarya.edu.tr).

Teleolojik yaklaşım, bir davranışın ahlaki olup olmadığına ancak o davranışın sonucuna bakılarak karar verilebileceğini öngörür. Eğer sonuç iyi ise davranış doğru olarak kabul edilir. Sonuç kötü ise davranış yanlış ya da ahlaka uygun olmayan bir davranış olarak kabul edilir. Bu durumda bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna karar verebilmek için sonuç ve etkilerinin neler olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Herhangi bir

eylemden etkilenecekler adına karar veren bireyin, bağımsız bir kişi olması gerekmektedir (Sayımer, 2006:14).

Teleolojik etiğin iki öncü akımından birisi, Niccolo Machiavelli ve Max Weber'in öncüsü olduğu ve bireyin çıkarını ahlakın temeli olarak ele alan egoizm düşüncesidir. İkincisi ise, faydayı temel alan ve Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından ortaya konulan faydacılık görüşüdür. Dolayısıyla fayda kavramı, teleolojik etiği anlamının kilit noktasıdır (Şen, 2010:www.kamu.sakarya.edu.tr).

Egoizme göre, yapılacak doğru şey, benim iyimi artıracak şeydir veya herkes kendileri için gerçekten iyi olan şeyi ister. Bununla beraber, egoizmin görünen mantıklı yetersizlikleri dikkate alındığında, egoistler fiilin kişisel sonuçlarından toplumsal sonuçlara, yani faydacılığa kayarlar. Bundan dolayı sonuçsal ahlaki eylemin, bir kimsenin belki de insancıl bir amaç için güç ve nüfuza ilgisinden, bir kimsenin daha yüksek bir otoritenin düzenine uymasına ve ilgi duymasına, en büyük sayının en büyük mutluluğu ahlak ve yaşamın temelidir görüşüne doğru bir eğilim gösterdiği sergilenmektedir (Şen, 2010:www.kamu.sakarya.edu.tr).

Faydacı anlayışa göre, bir eylemin ahlaki bakımdan doğru sayılabilmesi için, eylemin sağladığı toplam faydanın, bireyin yapacağı başka bir eylemin sağlayacağı toplam faydadan daha büyük olması gerekir. Bu anlayışa göre, iki farklı seçenektan birini seçmek durumunda olan bir kimse, daha fazla toplam fayda sağlayacak olanı seçmelidir (Şen, 2010:www.kamu.sakarya.edu.tr).

I.2.8.2. Deontolojik Yaklaşım

Deontolojik yaklaşım, herhangi bir eylemin değerini, o eylemin sonuçlarından daha çok, eylemin arkasındaki iyi olan isteğe bağlamaktadır. Bireyleri bu isteğe götüren ise sahip oldukları ödev ve zorunluluklardır. Deontolojistlere göre, her birey zorunluluklara sahiptir ve bu zorunluluklar sonuçlarına bakılmaksızın yerine getirilmelidir. Bu teorilerin kurucusu Immanuel Kant'a göre eylemin doğruluğu veya yanlışlığı, eylemin kaynağındaki ahlakın değerine bağlıdır. Eylem iyi olanı yapma isteğinden kaynaklanıyorsa onun ahlaki olduğuna inanılır. Bu yaklaşımda etik eylem, bireyin görevini yapmasını ele almakta ve görevin yapılmasını doğru, yapılmamasını ise yanlış olarak değerlendirmektedir (Karagöz, 2000:2-3).

Bu yaklaşımda önemli olan bir eylemin doğruluğu ya da kişiye sağladığı fayda değil, söz konusu eylemin ahlaki olup olmadığıdır (Gök, 2009:130).

Frankena'ya göre deontolojik yaklaşım, neyin ahlakça doğru olduğu üzerinde durur (Ponnu ve Tennakoon, 2009:23).

Eylem ve kararları, bunlara temel olan iyi niyet, sorumluluk, ödev ve ilkeler gibi niteliklere göre etik açıdan değerli ya da değersiz kabul eden deontolojik yaklaşım, teleolojik etiğin tersine yükümlülüğü, ödev ya da ilkenin bir gereği saymaktadır (Görmez ve diğ, 2009:5).

I.2.8.3. Erdem Etiği

Ahlâk felsefesinin yanıt aradığı “nasıl yaşamalıyız?” sorusuna “erdem” kavramını temel alarak yaklaşan; ahlâki kurallar ile yasalardan yola çıkan “ödev” ya da “yükümlülük” kavramlarına dayalı ahlâk öğretileriyle karşılık içindeki etik teorisidir. Bu

yaklaşımın savunucuları, “erdem”i başköşeye yerleştirerek, ahlâkla ilgili diğer tüm kavramların erdeme indirgenebileceğini ya da bu kavramların ancak erdem aracılığıyla temellendirilebileceğini öne sürmektedirler. İnsana yaraşır iyi bir yaşam için erdemin payını vurgulayan bu yaklaşım, insanın ahlâki açıdan yetkinleşmesi ya da iyi bir karaktere sahip olabilmesi için gerekli olanın bir “ödev bilinci”nden çok “ahlâksal iyi”nin ya da “erdem”in tam olarak neye karşılık geldiğinin bilinmesi olduğunun altını vurgulamaktadır.

Kökeni ilkçağ Yunan felsefesine, özellikle de Aristoteles’in erdemleri ele aldığı Nikeamakhos’a Etik adlı yapıtına dek uzanan erdem etiği, Anscombe’un modern ahlâk felsefesinin temellerini eleştirdiği ve Eski’nin erdemlerine geri dönme çağrısında bulunduğu ünlü yazısıyla yeniden canlanmıştır. Anscombe, “Modern Ahlâk Felsefesi” adını taşıyan bu makalesinde, umutların tükendiği, kutsal bir yasa koyucunun varlığına duyulan inançsızlığın doruğa çıktığı bir çağda “ödev” ya da “yükümlülük” türünden yasayı çağrıştıran kavramlarla ahlâki temellendirmeye kalkışmanın bir hata olduğundan söz etmektedir. Anscombe, felsefecilere tüm bunları bir yana bırakıp ahlak felsefesini, Antik Yunan kalıtını da devralarak, erdem etiği ile yeniden kurmalarını dile getirir. Erdem etiğini diğer ahlak öğretilerinden ayıran bir başka özellik de “eyleyen temelli” oluşudur. Başka bir deyişle, bir eylemin ahlâki açıdan uygun olup olmadığını eylemin sonuçlara bakarak değerlendiren teleolojik ve deontolojik yaklaşımların tersine, erdem etiğinin temel ölçütü eylem de bulunan kişinin “ahlâksal iyi”yi içselleştirip içselleştiremediği ya da ahlâki bakımdan “iyi karakter”e ulaşip ulaşamadığıdır. Kişi belirli koşullarda erdemli eylemlerde bulunabilir; ancak bu onun tümüyle erdemli biri olduğunu göstermez. Aristoteles’in ahlak felsefesinin özü olup erdem öğretisine bağlılığını hiç yitirmeyen erdem etiği, Kant’ın ödev ahlâkına karşı savaş açmış; eylemin kendisine uymak zorunda olduğu ilkeleri saptayan “koşulsuz emre” koşulsuz bir itaat talep eden ödevci ahlâk anlayışının, zorlamacı ya da

yüzeysel bir “yükümlülük bilgisi”nden öteye geçemeyeceğini savunmuştur (<http://www.felsefeekibi.com>, 2010).

I.2.9. Mesleki Etik ve Örgütsel Etik

Etik liderlik konusuna geçmeden önce mesleki etik ve ardından örgütsel etik kavramlarını açıklamamız, etik lideri daha iyi anlamamız açısından yarar sağlayacaktır.

I.2.9.1. Mesleki Etik Kavramı

Mesleki etik kavramı, ortaya koyacağımız mesleki davranışla ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkındaki inançları esas alan ilkeler ve kurallar topluluğudur. Mesleki etik, kişinin, herhangi bir işletme ya da kurumun etik anlayışından etkilenir. Bununla beraber meslek etiği, bir konunun birbiriyle çatışan iki tarafının bulunması ve bu iki tarafın doğruluğu tartışılabilir yanlarının olması anlamında kullanılan etik ikilemlerden ve etik olmayan kararların alınması olarak ifade edilen etik sapmalardan olumsuz etkilenir (İşgüden ve Çabuk, 2006:63).

Meslek etiğinin önemli olan yanı, aynı meslek grubunda olan bireylerin nerde olursa olsun bu davranış kurallarına uygun davranmak zorunda olmalarıdır. Aynı meslek bünyesinde bulunan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde belirli davranışlara uymaları meslek etiğinin bir gereğidir. Mesleki etik, oluşacak bütün ilişkilerde tabiata ve insana saygılı olmak, hak unsuruna dayanarak davranmak ve haksızlık karşısında hakkı savunmak, dürüstlük ve sözünde durmak gibi davranışlar sergilemeyi gerektirir (Aydın, 2001:75-76).

I.2.9.2. Örgütsel Etik Kavramı

Örgütte işgörenlerin, yapmaları ve sakınmaları gereken kuralları belirleyen örgütsel etik kavramı, örgütün genel değerler sistemini açıklayan, örgüt bünyesindeki bireyler arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını ortaya koyan, yazılı ve

sözlü düzenlemeleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel etik, iş ortamındaki karmaşık ahlaki ikilemleri analiz edip ve bu ikilemleri çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu anlamda bir örgütün etiksel ilkeleri, örgütün karar ve uygulamalarına yansıyan, örgüte bağlı kişiler tarafından kabul görmüş algı ve anlayışlarıdır (Gül, 2006:67).

Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çevre oluşturur. Bu çevre, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya isteklendiren bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültürü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar. İşgörenlerin bu değerler çerçevesi içinde uygun davranışları sergilemesi, onun yerleşik etik değerlere uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:236).

I.3. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

I.3.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Sergiovanni'ye göre etik lider, astlarını etkilemeye yönelik olarak moral güce dayanan bir liderlik tarzıdır. Greenfield de etik lideri, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000:90). Browns'a göre de etik liderlik aslında moral kişiliktir. Etik liderler, dürüst, güvenilir ve adaletlidirler. Toplumu en iyiye ulaştırmada insanlar hakkında kaygılıdır (Uğurlu, 2009:52). Bu üç görüşe bakarak, etik liderliğin en belirgin özelliğinin, moral güce dayanması olduğu görülmektedir.

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik

türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik tamamlayıcılarına da sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekmektedir (<http://www.muhammeterbas.com.tr>, 2010).

Etiksel yönelimli lider, çalışanların etiksel davranışlarını değerlendirmeyi önemli bir etmen olarak kabul eder. Etik liderliğe göre, sadece liderlik becerileri yeterli değildir. Var olan liderlik becerilerinin etik davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Önemli olan diğer bir husus da liderin, vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterdiği davranışlara inanmış olmasıdır. Bu davranışlar etik liderlik için ön koşul niteliğindedir (Çelik, 2000:91). Başka bir ifadeyle etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi olarak belirtilir. Etik liderlik, insanların karakter yapılarına bakmaksızın ve önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir. Etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dâhil etme ve bu sistemi oluşturma becerisidir.

Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır (Yılmaz, 2006:29). Dolayısıyla etik liderlik “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Temel olarak etik liderlik, izleyicilerin itibari ve haklarına saygı davranışını sergilemeyi gerektirir.

Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade ederek (Freeman ve Steward, 2006:3), bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir (Pickett, 2005:52).

Etik liderlik, birey ya da örgütler açısından genel olarak değerlendirildiğinde, demokrasinin işlemesi adına en uyumlu liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Hermond, 2005-2006:4).

Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Harvey, 2004:23):

1. Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
2. Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
3. Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.
4. Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
5. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
6. Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar
7. Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
8. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.
9. Etik liderler, bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
10. Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Brown ve Trevino da etik liderlik, izleyen davranışları ve örgütsel koşullara ilişkin önermelerde bulunmuşlardır. Bunlar (Brown ve Trevino, 2006:601);

1. Etik rol model olma, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
2. Etik davranışı destekleyecek bir ortam, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
3. Moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
4. Anlaşılabilirlik, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
5. Vicdanlılık, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
6. Sinirlilik, korku ve kuruntu etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
7. Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
8. Baskı, etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
9. Liderin moral muhakeme düzeyinin yüksek olması, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
10. Liderin verdiği kararlarda moral yargılamayı kullanması, moral muhakeme ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi yükseltir.
11. İç kontrol mekanizmasını kullanan liderler, dış kontrol mekanizmasını kullanan liderlere göre daha güçlü etik liderlik özellikleri gösterirler.
12. Öz değerlendirme, sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır.
13. Etik liderlik, izleyenlerin etik karar vermesi ile olumlu yönde ilişkilidir.
14. Etik liderlik, sosyal davranış ile olumlu yönde ilişkilidir.
15. Etik liderlik, izleyenlerin anti-sosyal davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkilidir.
16. Etik liderlik, izleyenlerin iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir.

Bunlarla birlikte, liderin karakteri yanında değerleri de, örgüt içerisindeki davranışlarını yansıtır. Çünkü etiksel davranışların, etiksel kurumsallaşma üzerinde etkisi vardır. Örneğin, etik yönelimli olmayan bir lider, belki başarılı bir dönüşümcü lider olabilir. Ancak etik yapıda bir örgüt oluşturamadığı için, örgüt üyelerine kendini kabullendirmede zorluk yaşayabilir. Dolayısıyla etik lider, eylem ve kararlarında etiksel sorumluluk alan kişidir (Çelik, 2000:91).

Etik liderliğin, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşıdığı düşünülmektedir. Etik liderin, öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Tabi burada etik liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının bulunması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle bağlantılıdır. Bu açıdan bakıldığında, etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu gözlenmektedir. Etik değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktör, örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olma durumudur (Çelik, 2000:210).

Aslında liderin etik olması anlayışı sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin başlamasıyla birlikte birçok dönemde ifade edilmiştir. Örneğin, 1069 ve 1070 yıllarında Yusuf Has Hacib, kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2005:44):

- Doğru sözlü ve dürüst olmak.
- Seçkin ve iyi tabiatlı olmak.
- Adil olmak.

- Haya ve takva sahibi olmak.
- Cesaretli olmak.
- Sabır ve sükunetli olmak.
- Alçak gönüllü olmak.
- İlimli olmak.
- Fesat olmamak.
- Kötü alışkanlıklar sahibi olmamak.
- Cömert olmak.
- Doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak.
- Zulmetmemek.
- Hizmette bulunanları ödüllendirmek.

Genel olarak etik liderlik kolay edinilebilen bir liderlik tarzı değildir. Çünkü etik liderlik, fedakarlık ve astlara verilen vaatlerin eksiksiz yerine getirilmesini gerektirmektedir (Hermond, 2005-2006:4).

I.3.2. Etik Liderliğin Önemi

McCruddy ve David'e göre, ahlaki ya da etik bir yaşam, insanın varoluşsal bir zorunluluğudur. Çünkü felsefi öğretiler, ideolojiler insanlar için iyi, güzel ve doğru ilkeler doğrultusunda düşünmeyi ve yaşamayı öngörürler. İnsanlar, yaşamlarının tüm alanlarında iyi, güzel ve doğru kavramların biçimlendirdiği bir kişilik doğrultusunda, karakter oluşumunda yaşamak durumundadırlar. Ancak, etik değerlerle oluşmuş bir kişiliğe sahip olmayan bireyler buldukları örgüt ortamında çeşitli sınırlamalara rağmen etik dışı davranışlar sergileyebilmekteler. Dolayısıyla etik liderlik kavramının, toplumsal yaşamın birçok alanında insanların davranış biçimlerini şekillendirmektedir. Etik liderlik, doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerin yanında, değerlere ağırlık veren ruhsal liderlik kavramını ön

plana çıkarmaktadır. Liderlerin duygu dünyası içerisindeki doğru, yanlış, sadakatli, erdemli gibi değerler etik liderlerin değerlerinin bir parçası olarak görülebilmektedir (Uğurlu, 2009:51-56).

Etik liderin öncelikli amacı, yanlış olan bir durumun gerçekleşmesini engellemek ve yanlış olana karşı durmaktır. Çünkü kurumlar yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaklardır. Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kişilik olacaktır. Etik liderlik davranışları, zamanla çalışanların da etik davranmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006:30). Etik liderler, etik standartları koyarak etik davranışları ödüllendirmekte ve etik standartlara uymayanları cezalandırmaktadır (Plinio, 2009:281). Bu durumda etik ilkeler, kurumun bir parçası haline gelerek etik bir çevre oluşturulmuş olacaktır. Etik bir çevre olduğunda da idareciler ve çalışanlar arasında güven ortamı sağlanmış olacaktır (Mullane, 2009:2).

Diğer yandan etik liderlik, karar alma sürecinde etik değerleri kullanacağı için de önemlidir (Yılmaz, 2006:30). Çünkü liderlik konusunda liderliği, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak izleyicilerini yönlendirmesi ve onlara yol göstermesi olarak ifade etmiştik. Dolayısıyla liderin, izleyicileri doğru ya da iyi olana yönlendirebilmesi için alınan kararların etik yönde olması gerekir. Etiksel kararların alınabilmesi için de lider ve grubun etik olması gerekmektedir (Özdemir, 2003:157). Etik lider ahlak kararlarını sağlam bir şekilde kullanmak ve yerine getirmekle sorumludur (Freeman ve Steward, 2006:7). Ayrıca kurum lideri, bir şeyin yanlış olduğunu bilmesine rağmen, bir takım amaçlar için onu bilinçli olarak yapabilir. Ancak etik lider, karar alırken aldığı kararın sonuçlarını düşünen kişidir. Kararların sonuçlarında etikdışı bir takım

durumlar ortaya çıkacaksa bu kararı almayan ve “işi doğru” değil “doğru işi” yapan kişidir. Doğru işler, kurumsal başarının en temel faktörüdür.

Kimi zaman liderler, kişisel hırs ve isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel amaçların kişisel amaçlardan daha önemsiz görüldüğü zamanlarda, kendi kişisel çıkarları için çalışanları ve örgütü kullanabilmektedirler. Bu durumda liderler, tüm çalışanları, kişisel amaçları doğrultusunda iş yapmaya sevk ettirecektir. Etik lider ise bu etik probleme yer vermeyen ve kurumsal amaçları etik çerçevede gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Yılmaz, 2006:30). Yani etik lider, kişisel egosundan ziyade örgütle ilgili başarıya odaklanmaktadır (Freeman ve Steward, 2006:4). Lideri, davranışlarıyla değerlerinin etkileşimi oluşturduğu için lider, öngörülü düşünme, adalet, doğruluk, cesaret ve sabır gibi önemli olan değerleri karakterinde gösterebilmelidir. Bu değerler de etik liderliğin temelini oluşturmaktadır.

Çalışanların görevlerini ve eylemlerini yerine getirmeye istekli olması için liderin, adaleti gerçekleştirmesi ve çevresindekilerin taleplerini karşılaması, onların haklarını koruması adına etik liderlik becerilerini sergilemek durumundadır (Yılmaz, 2006:30) ve çalışanların içinde buldukları değer ve etik ilkeleri bilmek zorundadırlar (Freeman ve Steward, 2006:6). Ayrıca etik liderlerin, astlarına dürüstçe ve tarafsızca davranmaları gerekmektedir (Ponnu ve Tennakoon, 2009:23).

Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemlilik arz etmektedir. Etik olgunluk, doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği ve karar alma sürecinde etik değerlerle doğru seçim yapabilmektir. Etik olgunluk, kişinin iş ve özel hayatında etik boyutunu geliştirmesi ve izleyenlere örnek olmasıdır. Etik olgunluktan yoksun olan bir

lider, örgütsel anlamda başarısız olması doğaldır. Dolayısıyla bu durumla karşılaşmamak için liderlerin, etik yönden olgun olmaları gerekir (Yılmaz, 2006:31).

Etik lider içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirecek en uygun bireyleri bulmak (bu bireyler seçilirken etik ve karakterin, kriter olması gerekir) ve bu bireyleri geliştirmek için olağanüstü bir çaba gösterir (Freeman ve Steward, 2006:4).

Tüm bu nedenlerden dolayı liderler, kurumun başarılı ve diğer örgütlerden daha üstün bir yapı arz etmesi için etik liderlik becerileri sergilemek durumundadırlar. Bu gibi amaçlar için etik liderlik hem gereklilik hem de zorunluluk durumundadır.

I.3.3. Etik Liderlik Davranışları

Etik davranış, sadece bir takım etik yasalarla değil insanların evrensel etik değerlerle oluşmuş kişilikleri ile oluşturulmalıdır. Etik olan yönetiminin denetçisi, yasalardan çok bireylerin kendi kişilikleri olmalıdır (Yaylacı, 2009:<http://egitim.aku.edu.tr>).

Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Ancak etik lider olmak demek, her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar;

İlham verme: Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.

Kolaylaştırma: Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine gerekli olan yerlerde yol göstermektir.

İkna: Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.

Zorlama: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır (<http://www.muhammeterbas.com.tr>, 2010).

I.3.4. Etik Davranış İlkeleri

Etik davranış ilkeleri, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını kabul ederek alınan kararların bu ilkelere uygun olup olmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Aydın, 2001:3).

Etik davranış ilkeleri, karmaşık insan ilişkilerinde iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırt etmede yararlanılabilecek kurallar bütünüdür (Uzkesici, 2009:<http://www.igiad.com>).

Temel etik değerler aşağıda sıralanmıştır:

Adalet: Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır (İçerli, 2010:69). Aydın adaleti, temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm bireylerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren etik ve hukuk ilkesi olarak tanımlamıştır (Aydın, 2001:47). Aristoteles adalet kavramının birden fazla anlamından bahseder ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamak gerektiğini söylemektedir. Yani yasalara uymamanın, onu kendi çıkarlarına göre kullanmanın adaletsizlik; yasalara uygun davranmanın ve eşitliği bozmamanın ise adalet olduğunu ortaya koymuştur (Topakkaya, 2009:629). Yöneticiler, örgütte görevlerin, yükümlülüklerin ve

sorumlulukların eşit bir şekilde dağıtılmasından sorumludurlar. Bu şekilde, hak dağıtıcı adaleti yerine getirmiş olurlar (Aydın, 2001:48).

Eşitlik: Yararların, sıkıntıların, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir. Eşitlik, dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavramdır. Eşitlik kavramı temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik ve blokların eşitliği olarak ele alınmaktadır.

- Temel bireysel eşitlik; eşit bireylerden oluşan tek bir sınıf vardır. Örneğin, tüm vatandaşların bir oy hakkı vardır.
- Kısmi eşitlik; her zaman işlevsel değildir. Çünkü toplumun bireyleri farklı özelliklere sahiptir. Örneğin, toplumdaki tüm bireyler eşit vergi ödemezler.
- Blokların eşitliği; genç-yaşlı, kadın-erkek gibi sınıflar oluşur (Aydın, 2001:48-49).

Eşitlik konusunda 1982 Anayasası'nın 10. maddesindeki, "*Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar*" (T.C. Anayasası, 2009:25) hükmü ile kişiler güvence altına alınmıştır.

Dürüstlük ve Doğruluk: Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde kendi sonlarını hazırlarlar ve güven ortamı ortadan kalkar. Örgütte siyasal güç kazanmak etik dışı bir davranış değildir. Ancak siyasal güce ulaşmak için dürüstlükten ödün verilmesi, etik kurallarının önemli ölçüde ihlal edilmesi anlamına gelmektedir.

Yönetimde yalan çoğunlukla güvensizlik ve korkudan kaynaklanır. Dolayısıyla yöneticilerin, yalandan uzak durarak, doğruluk konusunda astlarına ve üstlerine tam bir güven sağlamaları gerekmektedir (Aydın, 2001:50).

Tarafsızlık: Tarafsızlık, insanın diğer bireyleri ya da nesnelere olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü, bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesi davranışıdır. Bu açıdan liderler, bir kurum görevlisi olarak, vatandaşlarla ve iş görenlerle ilişkilerinde yansız olarak davranmak ve hizmet sunmalıdır.

Çalışanların adalet ve güven duygularının ve üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmelerinin sebebi, yöneticinin astlarına taraflı bir şekilde davranmasıdır (Aydın, 2001:51-54).

Sorumluluk: Sorumluluk, herhangi bir bireyin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme yükümlülüğü tanımlanmaktadır (Yönet, 2005:241). Bu açıdan iki tür sorumluluk bulunmaktadır. Birincisi üstlere hesap vermeyi içeren “sorumlu olma”dır. İkincisi ise bir işi yapmayı üstlenmek anlamına gelen “sorumluk alma”dır. Sorumluluğun temeli, yetkiyi kullanma gerekliliğidir. Sorumluluk, mesleki ve etik ölçülere uymayı gerektirdiği kadar bu ölçülerin oluşturulmasını da gerektiren bir kavramdır (Aydın, 2001:51).

İnsan Hakları: Aydın, insan haklarını, insanın insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez nitelikte, var olan kişiliğe bağlı haklar olarak tanımlamıştır. İnsan haklarını iyi anlaması ve izleyenlerinin bu haklarına saygılı olması, yöneticinin etik değerleri arasında öncelikle yer alması gereken unsurdur (Aydın, 2001:52).

Hümanizm: İnsan varlığının insani erdemlerce biçimlendirilmesi, insancılık çabası; insanın insancıl bir biçimde eğitilmesi öğretisi; insanların yetişme ve gelişme yeteneğinden, insanın erdemleriyle, kişiliğinin göz önünde tutulmasından yola çıkılarak, insanın çok yönlü yetişmesini, özgürce etkinlikte bulunmasını, yaratıcı güçlerini ve yeteneklerini kullanabilmesini amaçlayan, insan topluluğunun gelişmesine ve insan soyunun daha da yetkinleşmesine ve özgürleşmesine yönelik düşünce ve çabaların bütünüdür (Aydın, 2001:52).

Bağlılık: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanabilir. Yönetici, bir lider olarak hem kendi mesleki bağlılık ve gelişmesini hem de astlarının mesleki bağlılık ve gelişimini ilerletme çabası içinde olmalıdır (Aydın, 2001:52). Bu durum sağlandığında örgütsel performans pozitif yönde etkileneceği ve işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlar azalarak örgüt kalitesinin artacağı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005:125)

Hukukun Üstünlüğü: Hukuk düzeninin toplumda egemen kılınması, hukuk üzerinde siyasal açıdan baskı olmaması, yasaların kişilere göre taraflı bir biçimde uygulanmaması, suçlunun kısa sürede yakalanıp cezalandırılması, yargısız uygulama yapılmaması, yetkili kişi ve kuruluşların yasalara saygılı olması ancak hukukun üstünlüğü ilkesinin yaşama geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca hukukun üstünlüğü, hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli çalışmasını sağlamaktadır (Aydın, 2001:53).

Sevgi: İnsanın kendisiyle ve başkasıyla olumlu ilişkiler kurabilmesi demektir. Sevgi, sorumluluğu, ilgi ve bakımı, saygı ve bilgiyi gerektirmektedir. Sevgi, yalnızca insanlara yönetilen bir duygu olmamalıdır. Çünkü liderlik, yoğun stres altında çalışmayı

sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslek olduğundan mesleğin de sevilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001:53).

Hoşgörü: Hoşgörü, yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da kabul görmeyen herhangi birşeyin varlığına tahammül göstermektir. Hoşgörü insanın karşısındaki insanla etkileşirken, onunla empati içinde olmaya; etkileşim konusunda onun algılarını tanımaya çalışması; böylece ona tepkide bulunması ve ona belli bir sınır içinde kusurluluk hakkı tanınmasıdır. Hoşgörülü olmak, aynı zamanda kişinin kendisiyle hesaplaşmasını gerektirir. Çünkü bu hesaplaşma olmadığı zaman kişi, ilkesizleşerek beklide kendi kendine tahammülsüzlüğe kapılacaktır (Aydın, 2001:54)

Saygı: Kişi, her şeyden önce insan olduğu için değerlidir. İnsanın değeri ve onuru, insan ilişkilerinde mihenk taşı niteliğini taşımaktadır. Saygı, birçok insanın bildiği ve beklediği gibi korkmak, çekinmek değildir. Saygı bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini fark etmek demektir (Aydın, 2001:55).

Tutumluluk: Tutumluluk, örgütü amaçlarına uygun olarak devam ettirmekle ve insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Tutumlu olmak için, örgüt kaynaklarının amaçlara uygun tüketilmesi, donanım ve araç-gereçlerin kullanışlı, ekonomik ve lüksten uzak ve işlevsel olanlardan seçilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001:56).

Demokrasi: Demokrasiyle aynı anlama gelen tek bir kelime bulmak oldukça zordur. Günümüzde demokrasi halkın kendi kendini yönetmesi olarak kullanılmaktadır. İnsana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak geliştirilmesine yarayan bir yönetim biçimidir. Demokrasi eğitim süreci içinde öğretilbilir

ve yaşam biçimine dönüştürülebilir. Örgüt içinde demokratik bir ortamın oluşturulmasında, yönetici tutumlarının büyük bir rolü vardır (Aydın, 2001:56).

Olumlu İnsan İlişkileri: Yönetimde olumlu insan ilişkileri, hem amaçlanan üretimin gerçekleştirilmesi, hem de iş görenlerin duyumunun sağlanması açısından gereklidir. Sağlıklı insan ilişkileri için, karşıdaki bireyin yetenek ve güçleri kadar, zayıf yanlarının ve gereksinimlerinin neler olduğunun anlaşılması da gerekir. Başarı ya da başarısızlığın belirleyicisi insan ilişkilerinin niteliği olmaktadır (Aydın, 2001:56).

Açıklık: Açıklık, bir şeyin gizli olmayıp göz önünde, yani meydana olması anlamındadır. Açıklık, aynı zamanda berraklık, zahirilik, örtüsüz ve pürüzsüzlük, kapalı olmamak, anlaşılır olmak anlamlarına gelmektedir (İnaç ve Ünal, 2007:48). Açıklık karşılıklı iletişimi gerektirmektedir. Kişilerarası iletişimde, katılanların yüz yüze olmaları, katılımcılar arasında karşılıklı ileti alış verişi olması, söz konusu iletilerin sözlü ya da sözsüz olması gerekmektedir. Diğer yandan yöneticilerin açık davranabilmeleri için, eleştiriye açık olmaları gerekmektedir. Eleştiriler amaçlı, nesnel, çıkarısız ve kişiye özel olmalıdır. Yöneticiler astlarını eleştirirken bu ilkelere uygun davranmalı ve astlar da kendi eylem ve düşüncelerine ilişkin eleştirileri saygı ve hoşgörü içinde değerlendirmelidir (Aydın, 2001:57).

Hak ve Özgürlükler: Hak ve özgürlükler bir arada kullanılan ancak birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Özgürlük kavramı, bireyin bir şeyi yapma ya da yapmama serbestliğidir. Devlet ya da başka herhangi bir güç tarafından her hangi bir şey için zorlanmamayı, baskı altında tutulmamayı ifade eder. Hak kavramı ise özgürlükten daha geniş bir anlam taşır. Bu terim yalnızca serbest olmayı değil, bunun yanı sıra devletten ya da toplumdan bazı istemlerde bulunmayı içerir (Aydın, 2001:59). Hayek'e göre gerçek ve

olması gereken özgürlük, kişinin, bir başkasının keyfi bir kararla belirli bir şekilde davranmaya zorlayabilecek bir davranışta bulunmaksızın, kendi kararlarına ve planlarına uygun bir şekilde davranabilmesi demektir. Yani özgürlük, başka birinin keyfi isteğinden bağımsız hareket edebilme durumudur (Kurt, 2006:201)

Emeğin Hakkını Verme: Emek iş görenin örgütsel edimini elde etmek için harcadığı kafa ve kol gücüdür. İş görenin emeğinin hakkı, örgütün yapacağı ödeme ile verilir. Ödeme iş görenin üretim için örgüte harcadığı değer artışından hak ettiği değer kendisine döndürülmesidir (Aydın, 2001:59). Birey, kazanılan hakkın kendisine verilmediğinde ya da bu hakkın adil olarak dağıtılmaması durumunda, örgüte bağlılık ve iş performansı açısından düşüşler yaşayacaktır.

Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme: Yasalarda da açıkça belirtilmesine karşın kamu görevlileri, zaman zaman yasa dışı ancak üstler tarafından yerine getirilmesi istenilen emirlere karşı karşıya kalmakta ve bunları yerine getirmektedirler. Oysa hukuken suç teşkil eden emirlerin yerine getirilmemesi konusunda yöneticiler kesin tavır içinde olmadıkları. Emirlerin yasalara aykırılığının üst yöneticilere hatırlatılması, yöneticinin yönetimde keyfiliğin ortadan kaldırılması ve hukukun üstünlüğünün sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2001:60).

I.3.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri

Ayrımcılık: Ayrımcılık önyargılı tutumlarla davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır.

- Açık ayrımcılık; geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır.
- Kurumsal ayrımcılık; bir örgütün yansız bir seçim süreci sunsa bile, kadın ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2001:60).

Kayıрма: Yöneticilerin aile, akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarını kullanarak bazı kişilere işlemlerde ayrıcalık tanınmasıdır. Yöneticilerin, duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülüklerle yakın çevresine ya da üzerinde nüfusu olan başkalarının etkisi ile bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmaması gerekmektedir (Aydın, 2001:61).

Rüşvet: Yöneticilerin, para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanmaktadır. Birçok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi Türk toplumunun ve Türk bürokratik kültürünün bir gereği olarak kabul edilir bir davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın birçok yerinde olduğu gibi hediye göreliliği bir kavram olup rüşvet ile arasındaki farkı ayırmak kimi zaman zorlaşmaktadır (Aydın, 2001:61).

Yıldırma - Korkutma: Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmayan gibi görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırma

çalışmak etik dışı bir davranıştır. Kabadayılık yoluyla çalışanlar üzerinde güç gösterileri yapmak yöneticinin özenle kaçınması gereken bir davranış olmalıdır (Aydın, 2001:62).

Sömürü (İstismar): Sömürü, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımını ve çıkar sağlamaya yöneliktir. Yöneticilerin bu davranıştan kaçarak astlarını da bu gibi davranışlardan kaçınmaları için yönlendirmelidir (Aydın, 2001:63).

İhmal: Türk Ceza Yasası'nın 230. maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle mükelleftir (Aydın, 2001:63).

Bencillik: Yönetimde bencillik, yöneticinin kimi zaman başkalarına zara vererek onları düşünmeden, yalnız kendi gereksinimlerini giderecek ve kendine çıkar sağlayacak biçimde astlarını yönlendirmesidir. Bencil bir insan sadece kendisiyle ilgilenir, her şey kendinin olsun ister, paylaşmaktan hiç zevk duymaz ve yalnızca almaktan hoşlanır. Başkalarının gereksinimlerine ilgi duymaz ve onların kişilik bütünlüğüne ve değerlerine saygısızca yaklaşır (Aydın, 2001:63).

İşkence (Eziyet): Bir insana maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyet anlamında ifade edilmektedir. Yöneticilerin kendi görüşlerini paylaşmayan çalışanları hedef seçerek eziyet etmeleri kabul edilmez bir davranıştır. İşkence veya eziyet yalnız fiziksel acıyı değil, psikolojik acıyı da kapsamaktadır. Ayrıca iş yaşamındaki şiddetli sorunlar bireyin çevresini ve özel yaşantısını etkilemekte ve kurumla olan bağlarını zedelemektedir (Aydın, 2001:64).

Yolsuzluk: Yolsuzluk terimi kamu otoritesi tarafından toplumun bazı kesimlerine sağlanan avantajlar veya çıkarlar ile rant, rüşvet, hırsızlık vb. isimler altında

ifade edilmektedir. Yolsuzlukların en temel özelliği yasalara aykırı bir biçimde aktarılan kaynağın kökeninin ya da aktaranın siyasal-bürokratik gücünün kamusal alandan kaynaklanması ve içinde bulunduğu milletin isteğine dayalı bir iktidarın muktedir oluşuna aykırı bir biçimde kişisel veya herhangi bir zümre çıkarı için kullanılmasıdır (Demirer ve Yılmaz, 2009:51). Genel anlamıyla yolsuzluk, bir çıkar karşılığında, kamu yetkililerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Yolsuzluk sadece maddi kazançları kapsamaz. Maddi olmayan özel amaçlara da yönelik olabilir. Yolsuzluk; para ya da mal karşılığında, kamu görevlisinin ayrıcalıklı iş yapması, yapılmaması gereken işleri yapması veya yapmaları gereken işleri çabuklaştırmaları karşılığında çıkar sağlamaları, kişisel kazançlar karşılığında yetkilerini kötüye kullanmaları, politik kazanç amacıyla devlet yetkisinin yasa dışı kullanımını anlatmaktadır (Aydın, 2001:64).

Yaranma - Dalkavukluk: Kişinin, rahatsız edici ve istenmeyen bir durumla karşılaşmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görmesi anlamındadır. Çalışanların yöneticilere yaranma çabaları, olumsuz bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Kendisine dalkavukluk yapılan yönetici, sağlıklı bir görüş açısına sahip olmaması halinde davranışlarını pekiştirerek tüm çalışanlardan aynı davranışları beklemektedirler. Aslında yöneticiler böyle yaparak kurum içindeki itibarlarını zedelemektedirler (Aydın, 2001:65).

Şiddet – Baskı - Saldırganlık: Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirmektedir. Yöneticinin şiddet içeren eylemleri kendini engellediği düşünülen nesne ya da bireyin kendisine doğrudan yaptığı gibi, hiç ilgisi olmayan nesne ya da bireylere yönettiği görülebilir. Yönetici, önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddet kullanmamalıdır. Sevgi, önünü tıkayan bütün nedenleri ortadan kaldırabilir (Aydın, 2001:65).

İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Her yöneticinin tarafsız davranması ve politik yöneticilere tarafsız bilgi sunması gerekmektedir. Yöneticinin bir kimliğe bürünmesi durumunda görev yaptığı kurum politik bir görünüm kazanacak ve astlar, yöneticiden çok siyaseti araç olarak görecektir. Bu durumda kurum ile siyaset iç içe girecek ve böylece politik ilişki ve kayırma, yönetsel yeterlilik karşısında üstün tutulacaktır (Aydın, 2001:66).

Hakaret ve Küfür: Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözsel olarak bir şiddet göstirisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi saldırganlık içermektedir. Hakaret ve küfür kişiliğe saldırı olup, bu tür yöneticiler insanların kişiliğini küçültüp kendi bencil kişiliklerini yücelttiklerine inanmaya başlayacaklardır (Aydın, 2001:66).

Bedensel ve Cinsel Taciz: Bedensel taciz, şiddetin bir eylemsel yansımasıdır. En sık karşılaşılan bedensel taciz türü ise dayaktır. Cinsel taciz ise, çocuğa, gence, kadına söz atma, el kol hareketi yapmakla başlayan, tecavüze kadar varan geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Taciz, aciz olan kişiye yapılan haksız ve kötü niyetli davranışları çağırır. Yöneticiler, yetkilerinin arkasına sığınarak ve itiraz edemeyecek konumdaki kişilere karşı her türlü tacizden özenle kaçınmalıdır (Aydın, 2001:66).

Kötü Alışkanlıklar: Özellikle, çocuk ve gençlerin buldukları okul, çocuk yuvası, yetiştirme yurdu gibi kurumlarda görev alan çalışanların, sigara, alkol, kumar ve benzeri kötü alışkanlıkları çocuk ve gençlerin göz önünde sergilemeleri sakıncalıdır. Kişisel açıdan bakıldığında, kötü alışkanlıklar bireyi ilgilendiren konudur. Ancak bu alışkanlıkların kişisellikten çıkarak toplumsal alana taşınması sakınca yaratmaktadır. Özellikle alkol ve sigara tüketiminin özeni ile başlayan davranışlar olduğu göz önüne

alınırsa, yöneticilerin ve çalışanlarının davranışlarına özen göstermesi gerekmektedir (Aydın, 2001:67).

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Örgüt açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin veriliş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Yetkilendirilen kişi verilen yetkiyi, bulunduğu kurumun amaçları dışına çıkararak keyfi istekleri uğruna kullanmamalıdır (Aydın, 2001:67).

Dedikodu: Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarpıtarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedir. Dedikodu işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta, insan ilişkilerinin gerginleşmesine ve bozulmasına neden olmaktadır (Aydın, 2001:68).

Zimmet: Kamu görevlisinin para ya da mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı, yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanabilir. Zimmetin bir yolsuzluk türü olmasına karşın rüşvetten farkı, bir takas süresi olması, yani alıcı ve verici olmaması ve çalışanın kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanıma geçirilmesidir (Aydın, 2001:68).

Dogmatik Davranış: Dogmatik, daha önce doğru olan bir kavrama, bir inanca zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile bağlı kalmaktır. Dogmatik bir yönetici, mesleğinde kazandığı kavramlara ve inançlara zamanla ondan kopmayacak derecede bağlanabilmektedir. Genelleşmiş bir dogmatiklik, iş göreni bir ırka, bir dine, bir ulusa, bir topluma bir mesleki görüşe karşı düşman edebilir. Dogmatik bir kişi, kendi kavram ve inançlarını değiştirmeye ve yenilikleri benimsemeye karşı sonuna dek direnme gösterir.

Gelişmekte olan ülkelerde bu davranış, söz konusu kurumun gelişmemesine ve genel olarak ülkenin yenilik hareketine engel olmaktadır (Aydın, 2001:69).

Yobazlık - Bağnazlık: Yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler. Yöneticinin bağnaz tutumu, çalışanların gelişme ve yenileşmesini engellemekte ve kurumun ilerlemesini yavaşlatmaktadır. (Aydın, 2001:69).

II. BÖLÜM

II.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

II.1.1. Örgüt ve Adalet Kavramları

Örgüt, kavram olarak insanların bazı ortak amaç ve değerler adına ortaya koydukları anlaşmalı birlikteliği ifade etmektedir. Başka bir deyişle, belirli amaçların bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesidir. Genel olarak örgütler, belirli amaçlara ulaşmak adına kurulmuş sosyal sistemlerdir. Bu amaçlar örgüte gerçek niteliğini kazandırmaktadır. Bu amaçlar kâğıt üzerinde belirlenen biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2004:44-45). Bu anlamda örgütler, bireysel gücü aşan amaç, hedef ve ihtiyaçları karşılaştırmak zorunluluğundan doğmaktadır (Erken, 2008:15).

Adalet kavramının ise birçok tanımı ve anlamı vardır. Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in anlamını karşılamaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010:68-69). Ancak genel manada adalet, “hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi” olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir. Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır (Titrek, 2009:552).

II.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal bilimciler, uzun süredir adalet düşüncesinin, çalışanların kişisel doyumunu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak önemli olduğunu belirtmektedir. Son zamanlarda konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş; işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007:256).

Temelde Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanan örgütsel adalet kavramı üzerine çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemine vurgu yapan araştırmalar yapılmıştır. Adams, teorisini çalışanların iş güçleriyle örgüte yaptıklarına inandıkları faydaya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır. Wong ve arkadaşları örgütsel adalet ile güven ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye vurgu yaparken, Wright ve arkadaşları ise çalışmalarında, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Fischer çalışmasında örgütsel adaleti, çalışanların sadakatlerini ödüllendirme aracı olarak incelemiştir. Chiaburu ve Lim de çalışmalarında yöneticilere güven duyma ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi konu edinmişlerdir. Çalışmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını ele alan Tekleab ve arkadaşları, iş memnuniyeti arasındaki ilişki ve bu ilişki sürecinde yaşanan aksaklıkların, çalışanların adalet algıları üzerindeki etkilerini irdelemişlerdir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:84-85).

Adams'ın "Eşitlik Kuramı", örgütsel adalet kavramına büyük katkılar sağlayan, ayrıca örgütsel adalet kavramı için bir çıkış noktası olan bir kuram olduğu için bu kuramı

ayrıntılı olarak incelemek, örgütsel adalet kavramının açıklanması açısından yararlı olacaktır. Adams'ın Eşitlik Kuramı'nın dayanak noktası, insanların kendilerine adil olarak davranılmasını istemeleridir. Dolayısıyla bu kurama göre, eşitlik, bireyin diğer bireylerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır. Eşitlik Kuramı, insanların ortaya koydukları emek karşısında eşit karşılıklar almayı beklemeleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak bir insan, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve örgütte daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler. Adams araştırmasında, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri sürekli olarak karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür. Adams, söz konusu adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Dolayısıyla bir kazanımın adil olup olmadığının, bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın başka bir bireyin kazanımlarıyla karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilceğini vurgulamıştır. Sonuç olarak bu katkı ve kazanımların oranının adil olup olmadığına bakılır. Eğer bir dengesizlik varsa, çalışanların iş doyumunu, motivasyon ve örgüte olan bağlılıkları azalabilir. Çünkü bu kurama göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar, performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler (Eker, 2006:3-4).

Örgütsel adalet, örgüt açısından adaletin nasıl inşa edildiği konusunda, algılanan adillik ya da iş yerinde adillik üzerinde yoğunlaşmıştır (Poole, 2007:727-728).

Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalarla birlikte bu kavrama ilişkin olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Moorman'a göre, çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terimdir. Özkalp ve Kirel'e göre ise örgüt içinde toplumsal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini, bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içeren bir kavramdır. Yıldırım, örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dair ilkeler ve sosyal normlar olarak tanımlamıştır. Çakmak'a göre de örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında verilecek kararları belirlemede kullanılan yöntemlerin ve bu yöntemlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen bireyler arasındaki davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili olan kurallar ve sosyal normların bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4).

Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008:14). Ayrıca örgütsel adalet, özellikle kaynakların adil dağıtımına dayanmakta olup, örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisidir (Öğüt, Kaplan ve Biçkes, 2009:159). Diğer yandan örgüt içinde alınan kararların adil olmaması ve çalışanların taleplerine cevap vermemesi durumunda yöneticiler, çalışanlara bu kararların neden bu şekilde olması gerektiğini onları tatmin edecek şekilde açıklarlarsa, çalışanlar bu durumu kabullenebilmektedirler (Poole, 2007:741).

II.1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Örgütsel adalet bu güne kadar çeşitli araştırmalara konu olmuş ve bu araştırmaların devam edeceği düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen pek çok çalışmanın yapılmasıdır. Bunun diğer önemli sebeplerinden biri de çalışanların davranışlarında örgütsel adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır.

Colquitt ve arkadaşları, örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda iş doyumu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi, örgütsel yurttaşlık, işten kaytarma ve devamsızlık, hırsızlık ve ya ofis eşyalarına zara verme gibi iş yerinde görülebilecek olumsuz davranışlar ve performans gibi konuların ele alındığını belirlemişlerdir (Irak, 2004:38-40).

Genel olarak araştırmacılar, yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel başlık altında ele almışlardır.

II.1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından birincisi olan dağıtım adaleti, karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Dağıtımsal adaletin konusu, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar ya da ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın mevcut bireyler arasındaki paylaşımıdır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:21).

Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılması olduğu için bireyler elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında kıyas yaparak bunun sonucunda kendilerine

haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce ise onların tutumlarını etkiler ve bu durumun sonucu olarak bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bu bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003:78).

Dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Polat ve Ceep, 2008:309). Buna göre işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade eden dağıtımsal adalette, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörelere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu besledikleri görülmüştür (Doğan, 2002:72).

Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri genelde maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olup olmadığına ilişkin inançlarına odaklanan dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının bir göstergesidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:85).

II.1.3.2. İşlemsel Adalet

Performans ödülleri dağıtımının adilliği, dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise işlemsel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2002:72).

İşlemsel adalet bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İşgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Polat ve Ceep, 2008:309).

İşlemsel adalet, karar sürecinin adilliği ile ilgilenmektedir (Baldwin, 2006:2).

Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan işlemsel adalet kavramı, Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Kuramı"nın, temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu işlemin etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22).

Folger ve Crapanzano, işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlar (Titrek, 2009:554) ve liderin kararlarının astların adalet algılarını nasıl etkilediğini araştırarak işlemsel adalet algısını genişletmişlerdir (Poole, 2007:731). Konovsky ise, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiğini ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Thibaut ve Walker, işlemsel adaletin iki alt boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan bu boyut, yasal işlemler olarak da adlandırılabilir. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Titrek, 2009:554).

II.1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüyle alakalı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili olan, etkileşim adaleti araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel işlemlerin insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22).

Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan etkileşimsel adalet kavramı da, işgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Ceep, 2008:309).

Bies tarafından, “örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlanan etkileşimsel adalet kavramı aslında, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Titrek, 2009:554).

Greenberg etkileşimsel adaleti, kişiler arasındaki adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki boyutta ele almıştır (Poussard ve Erkmen, 2008:113). Kişiler arasındaki adalet, grup davranışlarına ve gruptaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kimliklere saygıya odaklanır. Bilgilendirme adaleti ise, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır (Titrek, 2009:554).

II.1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yaklaşımlar

Greenberg tarafından bir sınıflandırmaya tabi tutularak ele alınan örgütsel adaletin kuramsal yaklaşımlarına aşağıda detaylı bir biçimde değinilmiştir.

Greenberg bu teorileri, reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflandırmaktadır. Sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmışken, proaktif teoriler ise bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır ve adil durumları oluşturma çabalarını incelemektedirler. Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilenirken, içerik teorileri de, dağıtım gerçekleşen kazanımların adilliği üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlar, örgütteki diğer birey ya da grupların emekleri karşısında elde ettiği kazanımları dikkate alan adalet algısına işaret etmektedir. Kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun bir araya getirilmesi ile birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma ortaya çıkmaktadır.

a) Reaktif - İçerik Teorileri: Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Walster'in geliştirdiği Eşitlik Teorisi bu teori alanına birer örnektir. Bu teoriler, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Görüş olarak bazı konularda birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen, insanların, adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmektedirler. Bu teoriler, bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıklarından dolayı, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar.

b) Proaktif - İçerik Teorileri: Teorik temellerinin Leventhal tarafından ortaya atıldığı bu yaklaşım, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durum olmasından dolayı ödüllerin adil dağılımından kasıt, alınan ödüllerle çalışanların katkılarının orantılı olmasıdır. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını göstermektedir. Ayrıca bazı araştırmalar, eşitlik ilkelerinin bazen ihlal edilerek, kazanımların eşit paylaşım ilkesine ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Leventhal, bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceği görüşünü kabul ederek “Adalet Yargı Modeli” ni geliştirmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları sergileyebilmektedirler. Örneğin grup üyeleri arasında toplumsal uyumu devam ettirmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin emekleri arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine dayanılarak dağıtılabilmektedir. Proaktif-içerik teorileri kapsamında, Leventhal’ın araçsal yaklaşımına karşın incelenebilecek bir teori olan Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi”, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Bu teori, dağıtım uygulamaları ve orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanmaktadır:

- **Rekabet İlkesi;** dağıtımın, bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir,
- **Eşitlik İlkesi;** dağıtımların eşitliği ile ilgilidir,
- **Eşit Paylaşım İlkesi;** dağıtımların görece katkılarına göre yapılması ile ilgili ilgilidir,
- **Marksist Adalet İlkesi;** dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgilidir.

Anlaşılacağı üzere adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şeklinin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü ileri sürmektedir.

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına rağmen, açıklamaya çalıştığımız her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında ödülleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer önermeler yapmaktadırlar. Her iki teori de, ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından proaktif-içerik teorileri kapsamında değerlendirilmektedirler.

c) Reaktif - Süreç Teorileri: Bu teoriler, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanmaktadır. Bu yönüyle reaktif-süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorileriyle aynı gibi görünmesine rağmen, farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışma yapan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul görmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu anlamda Thibaut ve Walker yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri ve adına “Prosedür Adaleti Teorisi” verdikleri araştırmada, üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (hakim gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise “karar kontrolü” olarak ifade edilmiştir. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin

sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğu tezini savunmaktadır.

d) Proaktif - Süreç Teorileri: Proaktif- süreç teorileri alanında yaygın görüşü temsil eden teori, Leventhal, Karuza ve Fry'ın "Dağıtım Tercih Teorisi"dir. Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modeli olan bu teori, dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Bu teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından dolayı proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Bu teoriler, kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır. Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre dağıtıcıya, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Teori, bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını ifade etmektedir. Yine bu teoriye göre adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

Dağıtım Tercih Teorisi'ni temel alan sınırlı sayıda araştırılarda elde edilen bilgiler, Leventhal ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık

göstermektedir. Ayrıca aralarında hala Eşitlik Teorisi'nden esinlenen ve bazı kavramsal açıklamalar içeren çalışmalar olmasına rağmen, örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı, proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlara olan ilginin arttığı gözlenmektedir. Başka bir ifadeyle reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorilerine doğru bir eğilim olduğu ileri sürülmektedir (Yürür, 2005:111-121).

III. BÖLÜM

III.1. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Adil olmak, etik liderin her durumda göstermesi gereken önemli bir davranıştır. Çünkü bir kurumda etik liderlik davranışları, adalet üzerine odaklandığında işgörenlerin davranışları bundan mutlaka etkilenecektir. Bu anlamda, işgörenlerin liderin davranışlarını adaletli olarak görmeleri, örgütün ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracaktır.

Örgütsel adalet açısından, yönetim sürecinde örgütte yapılması gereken görevlerin ve hakların adil olarak paylaşılması gerekmektedir. Buna dayanarak, Pillai ve arkadaşları liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu vurgu yapmışlardır. Lamberton ve Minor, etiğin adalet, eşitlik ve ödül kavramlarına önem verdiğini ifade eder. Coppett ve Staples de etik davranışı, belirli durumlarda taraflar arasındaki etkileşimin adil standartları gerektirdiği temeline dayandırmaktadır (Uğurlu, 2009:112).

Bu düşüncelerden yola çıkarak, etik liderin sergilediği etik davranış rolleriyle örgütte adaleti sağladığı ileri sürülmektedir. Ayrıca örgütsel adalet sağlandığında örgütsel bağlılık da sağlanmış olacaktır. Hem örgütsel adaletin hem de örgütsel bağlılığın sağlandığı örgütlerde de güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmuş olacaktır.

III.1.1. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Aronson tarafından sağlık sektörü göz önüne alınarak yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada, yöneticilerin etik liderlik ile dönüşümcü liderlik becerileri, ahlaki bütünlük, yönetici gücü, zihinsel potansiyeli arasında olumlu bir ilişkinin olduğu kanısına varılmıştır (Aronson, 2003).

Khuntia ve Suar tarafından yapılan bir çalışmada, özel ve kamu sektörü yöneticilerinin etik liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmış, araştırmada yapılan anket sonucunda faktör analizi olarak “güçlendirme” ve “karakter” olmak üzere iki boyut belirlenmiştir (Khuntia ve Suar, 2004:49).

Yılmaz tarafından ölçek geliştirme çalışması olarak okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek adına yapılan çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını, bu farklılaşmanın bağlı olduğu etkenin, kişinin kendi memleketinde çalışıp çalışmama durumuna bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Yılmaz, 2005:808-804).

Moorhouse ise, eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonunda, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir. “Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması” özellikleri, kurumlar için ortaya konan beş temel etiksel özelliklerdir. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmaktır (Moorhouse, 2002).

Morgan tarafından etik yönetim anlayışı ile kültür arasındaki ilişkinin bulunmasına yönelik yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin etik liderlik özelliğinin, hem kişisel etik davranışlarıyla hem de onların yönetsel açıdan yeterlilikleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Morgan, 2002).

Brown, Trevino ve Harrison, etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, etik liderliğin; dürüstlükle, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, çalışanların kendilerini işe adanmalarına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005:117-134).

Davis, etik liderliğin okullardaki kültürel farklılığa olan etkisini incelemeye çalıştığı araştırmasında, öğrencilerin daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve akademik başarılarını artırmalarında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Davis, 2004).

Judy, araştırmasında, öğrencilere etik davranışlar kazandırmayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda; öğrencilere etik liderlik becerileri kazandırmada öğretmenlerin etik liderlik davranışları sergilemesinin büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Judy, 2003).

Gahey, “Okullarda Moral Toplum Oluşturma: Ruhu Hissetme” isimli çalışmasında, okulların toplumlar gibi paylaşılmış ilke ve değerlere sahip olmaları için gerekli nitelikleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda etik liderlere ihtiyaç olduğu, ayrıca bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin şart olmadığı sonucuna varmıştır (Turhan, 2007:86).

Bu alanda yapılan akademik çalışmaların yanında, Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık bünyesinde “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” kurulmuştur. Bu kurul, başbakanlık bünyesinde bölge ve illerdeki ilgili kuruluşlarda etik liderlik seminerleri düzenlemektedir (5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 2004).

Toplumda etik bilinci geliştirmek ve toplumsal yaşamı ilgilendiren davranış ve kararların etik ilkeler çerçevesinde gerçekteşmesini sağlamak için gerekli duyarlılıkları kazandırmak amacıyla YÖK'ün onayı ile 21 Ağustos 2002 tarihinde ODTÜ Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi kurulmuştur (Özgen, 2006:3).

III.1.2. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar

Örgütsel adalet araştırmacıları, özellikle örgütte alınan adil kararların nasıl formüle edildiği üzerinde durmuşlardır (Cropanzano ve Rupp, 2002:247).

Moorman'ın, yöneticilerin adil davranmasıyla çalışanların örgütsel davranış sergilemeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür. Konovsky ve Pugh tarafından yapılan bir araştırmada ise, yöneticilere duyulan güvenin, prosedürle ilgili adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarına adil bir şekilde davranan ve prosedürleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış sergilemelerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (Hündür, 2009:<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis>).

Colquitt, Conlon, Wesson ve Porter, örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaları inceledikleri meta-analitik bir çalışmada, dağıtımsal adaletin; bireylerin işyerlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş doyumunu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Colquitt ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, kişilerarası adaletin, otoritenin değerlendirilmesi; bilgi verici

adaletin ise hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi, hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek korelasyona sahip olduğu bulunmuştur (Irak, 2004:33).

Özer ve Urtekin'in, örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisinin olup olmadığını araştırdıkları bir çalışmada, örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi, iş doyumunun da olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı sonucuna varmışlardır (Özer ve Urtekin, 2007:122).

Erdoğan, Liden ve Kreimer tarafından yapılan bir çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının, örgüt kültürüne bağlı olarak yönetici-çalışan ilişkilerini farklı biçimde etkilediği ortaya konulmuştur. (Erdoğan, Liden ve Kreimer, 2006:395).

Brief ve Barr, yaptıkları bir araştırmada, performans değerlendirmesi kapsamında adaleti incelemişler ve çalışma sonucunda, çalışanın yöneticisine olan güveninin, performans değerlendirmelerinin adil olarak algılanmasının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır (Irak, 2004:33).

Performans değerlendirmeyle adalet algısının ilişkisini incelemek üzere Folger, Konovsky ve Croponzono' nun yapmış oldukları çalışmada, performans değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların bir takım eylemlerle değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği ortaya konmuştur (Çakar ve Yıldız, 2009:72).

Greenberg tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanlara işyerlerinde geçici olarak odalar verilmiştir. Bu odalar yüksek, düşük ve elit statülü olmak üzere üç şekildedir. Çalışma sonucunda Eşitlik Kuramı'na uygun olarak yüksek statülü odada çalışanların performanslarının yükseldiği; düşük statülü odada çalışanların ise performanslarının düştüğü görülmüştür. Greenberg ve Ornstein'in birlikte yaptıkları bir araştırmada da, aynı görevi yapan bireylere düşük ve yüksek olan statülü unvanlar verilmiştir. Çalışmanın

sonunda yüksek statülü unvanları olanların daha yüksek performans gösterdikleri görülmüştür (Irak, 2004:33).

Özmen, Arbak ve Özer, algılanan örgütsel adaletle adalete verilen değer arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında adalet konusunda hassas olan kişilerin bu hassasiyetin etkisi altında kaldığını ve bu durumun etkisiyle adalet algılarının olumsuzlaştığını ortaya koymuşlardır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:18).

Özdevecioğlu, gerçekleştirdiği bir çalışmada kurumlarda olumlu olarak algılanan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adaletinin, çalışanların saldırgan davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur (Özdevecioğlu, 2003:113).

Lind, Kray ve Thompson, inceledikleri çalışmalar sonucunda, adaletle ilgili oluşturulan bilginin, özellikle yeni bir yöneticiyle etkileşim halinde olduğunda ya da kişinin çok iyi tanımadığı bir kişiyle çatışmada olduğu durumlarda güçlü bir etkisi olduğu kanısına varmışlardır (Irak, 2004:33).

İşcan ve Naktiyok prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağdaşımılık ile ilişkilerini incelemişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2004:181).

Arslantaş ve Pakdemir tarafından dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan görgül bir araştırma sonucunda, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide, dönüşümcü liderliğin, karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür (Arslantaş ve Pakdemir, 2007:277).

Judge ve Colquitt, örgütsel adalet ve stres arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırma sonucuna göre özellikle işlemsel adalet ile stres arasında yoğun bir ilişkinin olduğunu gözlemlemişlerdir (Judge and Colquitt, 2004:395).

Alexander ve Ruderman'ın işlemsel adaletin farklı örgütsel değişkenlerle ilişkisini inceledikleri bir çalışmada, 2800 çalışandan elde edilen sonuca göre; yönetime güven, iş değiştirmeyi düşünme, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ve iş doyumunu ile işlemsel adaletin değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Irak, 2004:33).

Demircan ve Ceylan, adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde güvenin ara değişken etkisini araştırırken İşbaşı, adalet algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerindeki rolünü ele almıştır. Çakmak ve Biçer de, performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet algılarının önemli yer kapsadığını ortaya koymuşlardır (Çakar ve Yıldız, 2009:72).

Poole, örgütsel adalet ile ilgili yaptığı çalışmada, alınan kararların adil olup olmadığını, çalışanların söz konusu örgütün her alanında sorguladıklarını ve değerlendirdiklerini ortaya koymuştur (Poole, 2007:741).

Bies ve Moag, örgütsel adaletle ilgili olarak yaptıkları incelemelerde, bireylerin, sonuçların ve işlemlerin adil olmasına önem vermelerinin yanında, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların derecesine karşı da duyarlı olduklarını gözlemlemişlerdir (Irak, 2004:33).

Tan (2006:69), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerini belirlemeyi hedeflediği bir çalışmada, ilköğretim okullarında örgütsel

adaletin gerekleŒme düzeyine iliŒkin ğretmen grŒleri arasında cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim bölgeleri açısından anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varmıŒtır. AraŒtırmada, özellikle bayan öğretmenlerin ilköğretim okullarında örgütsel adaletin gerekleŒme düzeyi hakkında daha olumlu dŒndkleri sonucu ortaya ıkmıŒtır.

III.1.3. Etik Liderlik ile rgtsel Adalet İliŒkisi Alanında Yapılan Metodolojik alıŒmalar

Uğurlu (2009:174-176) tarafından yapılan bir alıŒmada, yönetici etik liderlik davranıŒı ile örgütsel adalet deđiŒkenleri arasında olumlu iliŒki olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik davranıŒı ile örgütsel adalet arasında yüksek bir iliŒki bulunmuŒtur. Yönetici etik liderlik davranıŒının iletiŒimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranıŒsal etik boyutları ile örgütsel adalet arasında da anlamlı bir iliŒki bulunmaktadır. Yönetici etik liderlik davranıŒı ve örgütsel adalet arasındaki iliŒkiye göre etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısıdır. Yöneticilerin etik davranıŒları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranıŒlarını gösterme dizeyleri ile öğretmenlerin okullarında sosyal adaletin algılanma düzeyine iliŒkin grŒleri arasında yüksek düzeyde bir iliŒki bulunmuŒtur. Liderlerin iletiŒimsel etik, karar vermede etik iklimsel etik ve davranıŒsal etik boyutlarındaki davranıŒ örnekleri lider davranıŒlarından biri olarak görebileceğimiz örgütsel adalet ortamını oluŒturmaktadır.

Uğurlu tarafından gerekleŒtirilen alıŒmada yönetici etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarına iliŒkin etkisine bakıldığında ise, iklimsel etik boyutunun dağıtımsal adaleti açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Ayrıca davranıŒsal etik boyutu da etkileŒimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Bu boyutlar dışında kalan tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adaleti açıkladığı görülmektedir. İklimsel etik boyutunun daha çok öğretmenlerin okullarına ilişkin psikolojik algıları ve okullarının kendileri için ne anlam ifade ettiği ile ilgili olduğu kabul edilebilir. Okulda öğretmenlerin okulun genel ilişki biçimini algılayışı sadece yöneticilerin davranışlarına indirgenemez. Bu nedenle bu araştırma sonucunda iklimsel etiğin dağıtımsal adaleti açıklamaması anlamlı görülebilir. Çünkü dağıtımsal adalet yöneticilerin öğretmenlere ilişkin ödül, ceza gibi dağıtıma ilişkin uygulamalarındaki adilliği ile ilgilidir. Oysa iklimsel etik doğrudan dağıtımsal adalet ile ilişkili değildir. Davranışsal etik boyutu ise etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır. Yönetici etik davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamaması beklenen bir durum değildir. Her yönetici davranışının etkileşimsel adalet üzerine olumlu ya da olumsuz etki yapacağı düşünülebilir oysa bu araştırma sonucunda yönetici etik davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamadığı görülmektedir. Bu durum araştırmacı tarafından beklenmeyen bir sonuç olarak görülmektedir.

Turhan (2007:215), genel ve mesleki lise yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmasında, şu sonuca varmıştır: Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani okul yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

IV. BÖLÜM

IV.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı, önemi ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

IV.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Etik liderlik ve örgütsel adalet son yıllarda örgütsel davranış başta olmak üzere yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi gösterdiği konuların başında yer almaktadır. Özellikle gerek gelişmiş ülkelerde gerekse ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde özel ve kamu kuruluşlarında giderek artan etik dışı davranışlar etik liderliğe olan ilginin daha da artmasına sebep olmaktadır. Buna rağmen ülkemizde bugüne kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır.

Literatürde de değinildiği üzere liderlik özellikleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Ancak bu araştırmalar genel nitelikte olup özelde etik lider özellikleri ve türleri ile prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet türlerini inceleyen araştırmalar yok denecek kadar azdır. Tüm bu araştırmaları gözönüne alarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı etik liderlik özellikleri ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyacak bir modeli oluşturmak ve test etmektir.

Bu araştırma ile etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin öneminin vurgulanacağı düşünülmektedir. Araştırmamızın diğer bir önemi de, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi ve bu algıların örgütsel adalet ile olan ilişkisinin ortaya konulması, böylece yöneticilerin

kendilerini geliştirme açısından da katkı sağlayacak olmasıdır. Ayrıca bu araştırmanın, ilgili literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

IV.1.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada “Etik Liderlik Ölçeği”nde kullanılan sorular, algılanan etik liderlik düzeyini; “Örgütsel Adalet Ölçeği”nde kullanılan sorular da, algılanan örgütsel adalet düzeyini belirlemede yeterlidir. Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplar kendilerinin gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Kullanılan ölçekler istatistiksel olarak güvenilir, yapılan literatür taraması ve uzman görüşleri de araştırmanın geçerliği açısından yeterlidir.

Yaptığımız literatür çalışmasında ülkemizde etik lider özellikleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ele alan çok fazla sayıda teorik ve ampirik araştırmalar bulunamamıştır. Araştırmada örneklem kitlesi olarak Karaman Milli Eğitim Müdürlüğü ve öğretmenler seçilmiştir. Araştırmanın kısıtları şunlardır:

- Bu araştırmanın farklı kamu kurumu personeli üzerinde yapılması halinde farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Ayrıca özel ve kamu sektöründe de farklı bulgulara ulaşılması muhtemeldir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır.
- Etik liderlik ve örgütsel adalet konusu sektöre yani zemine karşı duyarlı olduğu gibi, zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belli aralıklarla yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.
- Etik liderlik ve örgütsel adalet konularının daha çok tutum ve davranışlarla ilgili sosyal olgular olması hasebiyle bireylerin algılamalarına bağlı olarak subjektiflik arz edebileceği unutulmamalıdır.

Özetle bu araştırma;

- 2010 yılında Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullardaki öğretmenler,
- Amaçlarda belirtilen sorular,
- Öğretmenlerin “Etik Liderlik Ölçeği”, Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu”nda yer alan sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

IV.1.3. Örneklem Kitle

Araştırmanın örneklem kitesini Karaman Milli Eğitim Müdürlüğü oluşturmaktadır. Karaman’da ikisi ilköğretim ve üçü lise olmak üzere toplam beş okulda görev yapmakta olan öğretmenlere dağıtılan 164 anketin 153’ü geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 93’tür. Literatürde yer alan çalışmalarda nicel araştırmalar için örneklem büyüklüğünün 100 ile 200 arasındaki katılımcıdan oluşması yeterli görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada ulaşılan 153 katılımcı, örneklem kitle büyüklüğü açısından kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmaktadır.

IV.1.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce etik liderlik ve türleri ile örgütsel adalet türleri arasındaki ilişkilere yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

IV.1.4.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen etik liderlik ile ilgili boyutlardır. Bunlar; iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

IV.1.4.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak Moorman tarafından ileri sürülen örgütsel adalet türleri kullanılmıştır. Bunlar; prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

IV.1.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁. Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂. Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃. Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄. Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅. Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆. Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₇. Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₈. Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

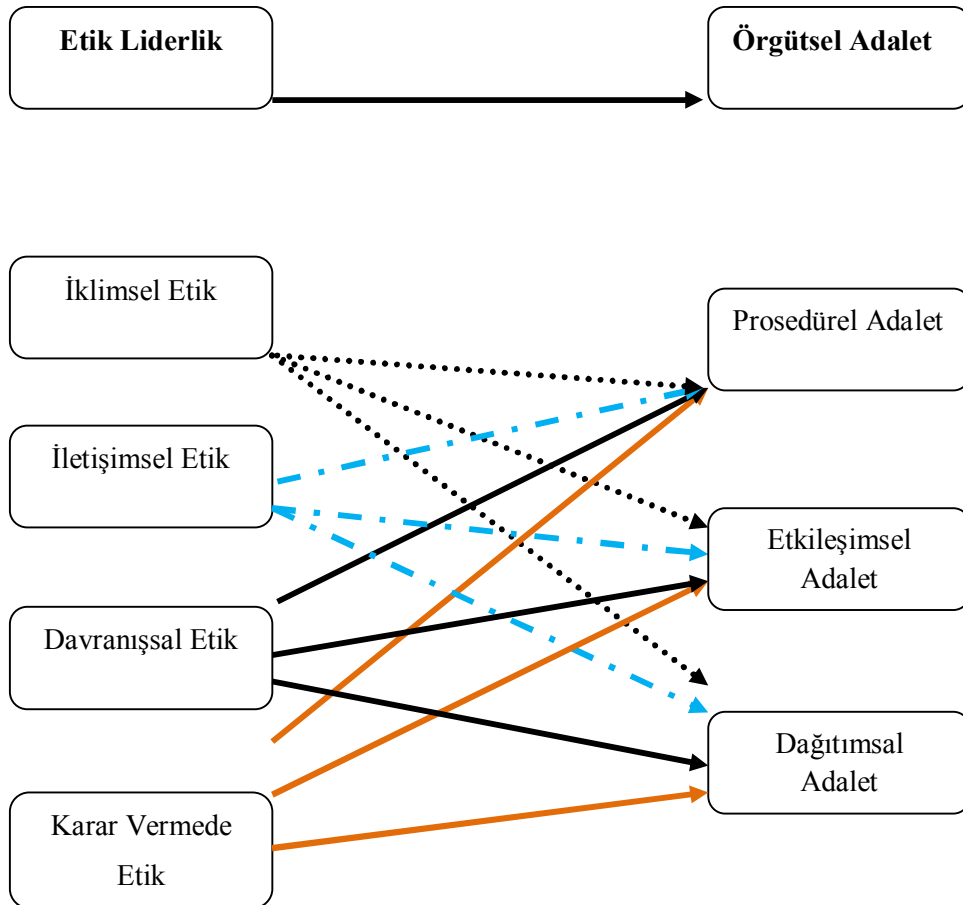
H₉. Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₀. Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₁. Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₂. Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Model 1: Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

IV.2. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçe'ye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum; ifadelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir konu veya yargı hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi (Arıkan, 1995:108). Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

IV.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki ilişkisini belirleyebilmek için Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların, cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, eğitim düzeyini ve kurumdaki çalışma süresini öğrenebilmek adına Kişisel Bilgi Formu da ankete eklenmiştir. Araştırmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu'na ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

IV.2.1.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışanlar Kişisel Bilgi Formundan kendilerine uygun olan seçenekleri işaretlemişlerdir.

IV.2.1.2. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Yılmaz tarafından yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) 44 maddeden oluşturulmaktadır (Uğurlu, 2009: 123). 5’li Likert tipinde oluşturulan bu ölçeğin değer farkının (5-1), değer yargısına (5) bölünmesi ile elde edilen 0,80’lik aralıklar maddelerin benimsenme düzeyinin sınırlarını belirlemektedir. Buna göre 1,00 - 1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan maddelerdeki benimsenme düzeyi “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1,81 - 2,60 arasındakiler “Katılmıyorum”, 2,61 - 3,40 arasındakiler “Fikrim Yok”, 3,41 - 4,20 arasındakiler “Katılıyorum” ve 4,21 - 5,00 arasındakiler “Tamamen Katılıyorum” olarak yorumlanmıştır.

ELÖ’nin, iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin birinci alt boyutu olan “iletişimsel etik”; yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, astlara adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, tüm astlara sevgiyle davranmasının, astlara şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, astlar arasında arabozucu olmamasının, merhametli olmasının, astlara içten davranmasının, astlara sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara

minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 15-75 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği algısı anlaşılmalıdır.

ELÖ'nin ikinci alt boyutu "iklimsel etik"; yöneticinin astları teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, astların yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, astların farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, astların başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmasının, tartışmalar için özgür ortamlar oluşturmasının, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 11-55 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından liderin, bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise liderin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği algısı anlaşılmalıdır.

ELÖ'nin üçüncü alt boyutu "karar vermede etik"; yöneticinin, çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmamasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, kurumda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulamasının, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır.

Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından yöneticinin, bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği algısı anlaşılmalıdır.

ELÖ'nin dördüncü alt boyutu "davranışsal etik"; kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından yöneticinin, bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise yöneticinin, bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği algısı anlaşılmalıdır.

Yılmaz, Etik Liderlik Ölçeği'nin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ,97 olarak bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik ,95; iklimsel etik ,92; karar vermede etik ,94 ve davranışsal etik alt boyutu ise ,90 olarak bulmuştur. Yılmaz, ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonunu 0,676 ile 0,863 arasında bulmuştur. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir (Karagöz, 2008: 99-101).

IV.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)

Örgütsel adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve bu anket için de 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Literatürde örgütsel adalet algısının etkileri konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların çoğunluğunda Moorman tarafından geliştirilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir.

Bu nedenle bu çalışmada da örgütsel adalet ölçeği, çoğunlukla Moorman’ın ölçeği esas alınarak oluşturulmuştur. Toplam 25 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 7 ifade prosedürel adalet ile ilgilidir ve Moorman’ın ölçeğinden alınmıştır. Soru formunda yer alan sonraki 10 ifade etkileşimsel adalet ile ilgilidir ve bu ifadelerin 4’ü Moorman, 2’si Folger ve Konovsky ve 4’ü ise literatürden yararlanılarak bu çalışma için geliştirilmiştir. Dağıtımsal adalet ile ilgili olan 8 ifadeden 5’i Moorman, 3’ü Williams, Malos ve Palmer’in ölçeklerinden alınmıştır (Yürür, 2005:180).

IV.2.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca anketi cevaplamanın kişiye mal olacağı ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket

sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

IV.3. VERİ TOPLAMA AŞAMASI

Alan araştırmasının amacı, doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek, karşılaştırmalar yapılabilecek ve yorumlar getirilebilecek veriler elde etmektir. Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme veya posta yoluyla görüşme olmak üzere üç değişik veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmada anketin uygulanacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak veri toplama yönteminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

Anketin uygulanmasında Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde ilgili kişiler ile telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bir ön bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Daha sonra gerekli izin alındıktan sonra anket soruları öğretmenlere elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

IV.4. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 44'ü "Etik Liderlik Ölçeği", 25'i

“Örgütsel Adalet Ölçeği” ve 5’i de “Kişisel Bilgiler”le ilgili olan toplam 74 sorudan elde edilen veriler, SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

IV.4.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelerle dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiştir. Tablo 4.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 87’si erkek ve 66’sı ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelerle dağılımları sırasıyla % 56,9 ve % 43,1’dir.

Tablo 4.1. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Erkek	87	56,9
Kadın	66	43,1
Toplam	153	100,0

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere ankete katılan öğretmenlerin % 9,2’si önlisans, % 84,9’u lisans ve % 5,9’u ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 4.2. Eğitim Durumu ile İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Önlisans	14	9,2
Lisans	130	84,9
Lisans-Üstü	9	5,9
Toplam	153	100,0

Tablo 4.3'de görüldüğü üzere bireylerin % 14,4'ü bekar, % 84,3'ü ve % 1,3'ü ise dullardan oluşmaktadır.

Tablo 4.3. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Bekâr	22	14,4
Evli	129	84,3
Dul	2	1,3
Toplam	153	100,0

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan bireylerin % 8,5'i 20-25 yaş grubuna girerken, % 19'u 26-30 yaş grubuna, yine % 19'u 31-35 yaş grubuna, % 25,5'i 36-40 yaş grubuna ve % 28,1'i de 41 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir.

Tablo 4.4. Yaşla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
20-25 Arası	13	8,5
26-30 Arası	29	19,0
31-35 Arası	29	19,0
36-40 Arası	39	25,5
41 +	43	28,1
Toplam	153	100,0

Tablo 4.5'den de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bireylerin % 5,9'u 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir bu Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışmaktadır. Öğretmenlerin % 17'si 1-5 yıllık bir kıdeme, % 18,3'ü 6-10 yıllık, % 11,1'i 11-15 yıllık, % 32,7'si 16-20 yıllık ve % 15'i ise 21 ve üzeri bir kıdeme sahiptir.

Tablo 4.5. Görev Süresiyle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
1 Yıldan Az	9	5,9
1-5 Yıl	26	17,0
6-10 Yıl	28	18,3
11-15 Yıl	17	11,1
16-20 Yıl	50	32,7
21 Ve Üzeri	23	15,0
Toplam	153	100,0

IV.4.2. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan etik liderliğe faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgütsel adalet ile ilgili sorulara da faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

IV.4.2.1. Etik Liderliğin Faktör Sonuçları

Etik liderlikle ilgili 44 sorudan oluşan ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve dörtlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen dört Yılmaz tarafından geliştirilen ve bu araştırmada kullanılan ölçeğin dayandırıldığı etik lider boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 4.6'dan da anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0,708 ile 0,874 arasında değişmektedir. Etik liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 70,8'i ile % 87,4'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 4.6. Etik Liderliğin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 74,136)**

SORULAR	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
Yöneticimiz, astları teşvik eder.	,753			
Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	,713			
Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	,724			
Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	,708			
Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	,753			
Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	,732			
Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	,746			
Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	,811			
Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	,708			
Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	,754			
Yöneticimi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	,715			
<i>Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.</i>		,780		
<i>Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.</i>		,731		
<i>Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.</i>		,830		
<i>Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.</i>		,843		
<i>Yöneticimiz, sabırlıdır.</i>		,741		
<i>Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.</i>		,800		
<i>Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.</i>		,866		
<i>Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.</i>		,846		
<i>Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.</i>		,871		
<i>Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.</i>		,832		
<i>Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.</i>		,842		
<i>Yöneticimiz, merhametlidir.</i>		,798		
<i>Yöneticimiz, astlara içten davranır.</i>		,830		

<i>Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.</i>		,860		
<i>Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.</i>		,874		
Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.			,730	
Yöneticimiz, doğru sözlüdür.			,821	
Yöneticimiz, dürüst davranır.			,861	
Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.			,757	
Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.			,792	
Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.			,861	
Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.			,850	
Yöneticimiz, bireysel hakları korur.			,794	
Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.			,712	
<i>Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.</i>				,845
<i>Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.</i>				,799
<i>Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.</i>				,765
<i>Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz</i>				,799
<i>Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.</i>				,842
<i>Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.</i>				,784
<i>Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.</i>				,779
<i>Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.</i>				,777
<i>Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.</i>				,789

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimax.

Etik liderlikle ilgili olarak 44 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dörtlü faktöre ayrılmıştır. Etik liderlik ölçeğinin toplam varyansı % 74,1 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle etik liderlik soruları, liderlerin etik davranış ve özelliklerini % 74,1 oranında ölçmektedir.

IV.4.2.2. Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları

Aşağıdaki tabloda örgütsel adalet ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Örgütsel adaletle ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

**Tablo 4.7. Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 79,171)**

SORULAR	FAKTÖRLER		
	1	2	3
<i>Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.</i>	,772		
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.</i>	,853		
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.</i>	,833		
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.</i>	,824		
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.</i>	,861		
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.</i>	,839		
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.</i>	,834		
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.		,810	
Yöneticimiz taraf tutmaz.		,870	
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.		,766	
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.		,843	
Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.		,858	
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.		,821	

Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.		,736	
Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.		,683	
İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.		,710	
Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.		,876	
<i>Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.</i>			,846
<i>Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.</i>			,813
<i>Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.</i>			,885
<i>İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.</i>			,892
<i>İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.</i>			,881
<i>Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</i>			,847
<i>Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</i>			,832

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimax.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili düşüncelerini ölçmek üzere 25 soru sorulmuş ve beklenen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Tablo 4.7’de görüldüğü gibi örgütsel adalet ile ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili soruların toplam varyansı % 79,1 olarak çıkmıştır. Bu durum örgütsel adaleti ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

IV.4.3. Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden bir kavram olarak güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi gözönüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir (Erdoğan, 1998: 118). Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda gözönünde

bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999: 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 4.8’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.8. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
İKLETİK	11	,945
İLEETİK	15	,973
DAVETİK	9	,952
KARVERETİK	9	,950
ETİKLİDDAVR.	44	,986
PROADL	7	,966
ETKADL	10	,949
DAĞADL	8	,974
ÖRGADL	25	,981

İKLETİK: İklimsel Etik, İLEETİK: İletişimsel Etik, DAVETİK: Davranışsal Etik, KARVERETİK: Karar Vermede Etik, ETİKLİDDAVR: Etik Liderlik Davranışı, PROADL: Prosedür Adalet, ETKADL: Etkileşim Adaleti, DAĞADL: Dağıtım Adaleti, ÖRGADL: Örgütsel Adalet

Tablo 4.8’de görüleceği üzere etik liderlikle ilgili boyutların ve örgütsel adalet boyutlarının her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,94 ile 0,98 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70’lik Cronbach α düzeyinin çok üzerinde değerlere sahiptir.

IV.4.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyen yöntemle korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar, 1999: 407). Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “**r**” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı $r-1$ ile $r+1$ arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 129).

Korelasyon analizi için etik liderliğin dört alt boyutu ile örgütsel adaletin üç alt boyutunun Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “*orta derecede*”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Yapılan korelasyon analizinde etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimci adalet boyutu arasında $0,082$ düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Tablo 4.8’de görüleceği üzere etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimci adalet arasında çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında $0,719$ düzeyinde bulunmuştur. Korelasyon analizinde ele alınan tüm değişkenlerin $r > 0,70$ olması, değişkenler arasında çok güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. Etik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT.	STD. SAPMA	İKLETİK	İLEETİK	DAVETİK	KARVERETİK	PROADL	ETKADL	DAĞADL
İKLETİK	3,6661	,90043	1.000						
İLEETİK	3,6688	,94759	,845**	1.000					
DAVETİK	3,7778	,87322	,802**	,872**	1.000				
KARVERETİK	3,9129	,86405	,830**	,870**	,877**	1.000			
PROADL	3,5294	,96514	,719**	,759**	,795**	,756**	1.000		
ETKADL	3,6739	,92415	,831**	,882**	,871**	,856**	,842**	1.000	
DAĞADL	3,1814	1,20178	,729**	,750**	,741**	,735**	,745**	,853**	1.000

**p<0.01 düzeyinde anlamlı; ORT.:Ortalama; STD. SAPMA: Standart Sapma.

IV.4.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

IV.4.5.1. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

IV.4.5.1.1. Prosedürel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.10'da prosedürel adalet üzerinde etik lider boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 71,548 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Prosedürel adalet ile etik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,812'dir. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R² değeri 0,659 olarak bulunmuştur.

Buna göre, prosedürel adaleti, modeldeki etik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 65,9 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden etik liderlerin davranışsal alt boyutu ile prosedürel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliğin p değeri ,000 olarak bulunmuştur. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,124; ,145; ,462 ve ,122'dir. Kurulan regresyon modelinde etik liderlerin iklim, iletişimsel ve karar verme boyutları ile prosedürel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.10. Prosedürel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
(CONSTANT)	,037	,167	,868
İKLİMSEL	,133	1,284	,201
İLETİŞİMSEL	,148	1,225	,223
DAVRANIŞSAL	,511	4,089**	,000
KARAR VERME	,136	1,050	,296
F	71,548**		
R	,812		
R²	,659		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

IV.4.5.1.2. Etkileşim Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.11'de etkileşimsel adalet ile etik lider boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Etkileşimsel adalet ile etik lider boyutları arasında yapılan regresyon analizinde, etik liderlerin iklim, iletişimsel ve davranışsal etik boyutları ile etkileşimsel adalet arasında pozitif, güçlü ve 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bağımsız değişken olan etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

İlgili regresyon modelinde R^2 ,837 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle etik lider boyutlarının etkileşim adaleti boyutunu karşılama oranı % 83,7'dir. Bu oran prosedürel adalette % 65,9 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu sonuçtan hareketle etik liderlik boyutlarının etkileşim adaletini, prosedürel adalete göre daha fazla karşıladığını ileri sürmek mümkündür. Modelin anlamlığını gösteren F değeri 71,548 olarak bulunmuştur. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.11. Etkileşimsel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
(CONSTANT)	-,040	-,273	,785
<i>İKLİM</i>	,184	2,687**	,008
<i>İLETİŞİMSEL</i>	,329	4,124**	,000
<i>DAVRANIŞSAL</i>	,318	3,854**	,000
KARAR VERME	,161	1,871	,063
F	190,458**		
R	,915		
R²	,837		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Modeldeki bağımsız değişkenlerden etik liderlerin iklimsel, iletişimsel ve davranışsal alt boyutu ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu boyutların p değeri sırasıyla ,008; ,000 ve ,000 olarak bulunmuştur. Ayrıca etik liderliğin karar verme alt boyutu ile etkileşimsel adalet arasında ,063 düzeyinde ihmal edilemeyecek bir ilişki bulunmaktadır. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,179; ,337; ,301 ve ,150'dir.

IV.4.5.1.3. Dağıtım Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon

Analizi

Tablo 4.12’de dağıtım adaleti üzerinde etik lider boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan regresyon modelinde F 59,277 değeri $p < 0.01$ düzeyinde oldukça anlamlıdır. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan R^2 ise, ,616 olarak bulunmuştur. Yani etik lider özelliklerinin dağıtımsal adaleti karşılama oranı % 61,6’dır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden iklimsel etik ile dağıtım adaleti arasında ,024 ($p < 0.01$) düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenlerden iletişimsel ve davranışsal etik ile dağıtımsal adalet arasında da ihmal edilemeyecek bir ilişki bulunmakta iken, etik liderliğin karar verme boyutu ile dağıtım adaleti arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.12. Dağıtım Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
(CONSTANT)	-,986	-3,377	,001
İKLİM	,313	2,287	,024
İLETİŞİMSEL	,292	1,834	,069
DAVRANIŞSAL	,322	1,949	,053
KARAR VERME	,187	1,088	,279
F	59,277**		
R	,785		
R²	,616		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Aşağıdaki tablo 4.13’de ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizi sonuçlarına göre red veya kabul durumları gösterilmektedir.

Tablo 4.13. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H₁ . Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₂ . Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₃ . Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₄ . Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₅ . Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₆ . Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₇ . Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₈ . Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₉ . Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₁₀ . Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₁₁ . Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H₁₂ . Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED

V. BÖLÜM

V.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

V.1.1. Sonuç

Bu çalışma, etik lider davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle liderlik, etik, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra bu konu ve kavramlar çerçevesinde Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki okullarda, öğretmenlere yönelik bir anket çalışması düzenlenmiştir. Bu anketteki veriler SPSS 16.0 Windows İstatistik Paket Programı yardımıyla analiz edilerek etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Çalışmamızda 12 adet hipotez kurulmuştur. Bunlardan 5'i kabul edilirken, 7'si reddedilmiştir. Hipotezlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın bulgularından anlaşılacağı gibi etik liderlik davranışlarını ve örgütsel adaletin algılama boyutunu ölçmek için kullandığımız anket soruları bir bütünlük arz etmekte ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler genel olarak örgütsel adalet düzeyini ve yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adalet ile etik liderlik davranışı boyutlarından davranışsal etik arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak, prosedür adalet ile etik liderlik davranışının diğer boyutları olan iklimsel, iletişimsel ve karar vermede etik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan etkileşim adaleti ile etik liderlik davranışı boyutları arasında yapılan regresyon analizine göre, etik liderlerin iklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik boyutları ile etkileşim adaleti arasında pozitif, güçlü ve

anlamli bir ilişki bulunmaktadir. Ancak, bağımsız değişkenlerden etik liderliğin kara vermede etik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında etik liderlik boyutlarının etkileşim adaleti boyutunu karşılama oranı prosedür adalet boyutunu karşılama oranından yüksektir. Dolayısıyla etik liderlik boyutları etkileşim adaletini prosedür adalete göre daha fazla karşılamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında oldukça anlamli bir ilişki bulunmuştur. Dağıtım adaleti ile etik liderliğin karar verme boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, yine dağıtım adaleti ile iletişimsel ve davranışsal etik arasında ihmal edilemeyecek kadar ilişki bulunmaktadır.

Sonuç olarak etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimsel adalet arasında çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında bulunmuştur.

V.1.2. Öneriler

V.1.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- ⇒ Yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile kurumda örgütsel adaletin sağlanması birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, yöneticilere bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması ve uygun davranışlar sergilenmesi açısından önemlidir.
- ⇒ Yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için liderlik alanındaki çağdaş anlayışlar dikkate alınarak eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitim programları, yöneticilerin gerek hizmet öncesinde ve gerekse hizmetiçi eğitimine olanak sağlayacak şekilde planlanmalıdır.

- ⇒ Yöneticiler, sahip oldukları kurumsal ve sosyal sorumluluk anlayışlarını, davranışlarında göstermeli ve liderlik rollerini yerine getirerek çalışanlarını da bu konuda etkilemelidirler.
- ⇒ Davranışsal etik ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin olmaması, yöneticilerin, söz ve eylemleriyle çalışanlara eşit ve adil davranışlar sergilemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticiler çalışanlara karşı daha adil ve eşit davranışlar sergilemelidirler.
- ⇒ Etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedür adalet boyutu arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle kurumdaki mevcut karar alma sistemi, çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat vermeli ve karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınması sağlanmalıdır.

V.1.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- ⇒ Etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki, kamu kurumları ve özel kurumlarda birbirleriyle karşılaştırılmalı olarak incelenebilir.
- ⇒ Etik liderlik dışındaki diğer liderlik tarzlarının, örgütsel adalet düzeyini ne derece etkilediğine ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- ⇒ Etik liderlik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenebilir.
- ⇒ Genel olarak etik liderlik ve örgütsel adalet konusunda, hem yöneticilerin hem de çalışanların daha iyi eğitilmesi amacına yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Fusun, (2002), “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, s. 53-68
- ALTINTAŞ, Fusun Çınar, (2006), “Bireysel Değerlerin, Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s. 19-40
- ARIKAN, R., (1995), “Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma”, Tütibay Yayıncılık, Ankara.
- ARONSON, Edward, (2003), “*Ethics and Leader Integrity In The Health Sector*”, Submitted To The Faculty To The Graduate Studies And Research In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- ARSLAN, Mahmut ve Ümit BERKMAN, (2009), “*Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*”, TÜSİAD/T-2009-06-492
- ARSLANTAŞ, Cüneyt ve Işıl PAKDEMİR, (2007), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, s. 261-286
- ASGARI, Ali, Abu Daud SILONG, Aminah AHMAD, Bahaman Abu SAMAH, (2008), “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors”, *European Journal of Scientific Research*, Vol:23, No:2, pp. 227-242

- ATEŞ, Hamza ve Bülent ORAL, (2003), “Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve “Örgütsel Ruhçuluk” Kuramı Ekseninde Bir Analiz”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 55-71
- ATLIOĞLU, Yurdanur ve Abdullah ŞAHİN, (2002), “Liderlik Anlayışımız”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:155-156
- AYDIN, İnayet Pehlivan, (2001), “*Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*”, Pegem A Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara.
- AYDIN, İnayet Pehlivan, (2006), “*Eğitim ve Öğretimde Etik*”, Pegem A Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara.
- BALDWIN, Susanna, (2006), “Organizational Justice”, *Institute for Employment Studies*, p. 1-13
- BALTAŞ, Acar, (2000), “*Ekip Çalışması ve Liderlik*”, Remzi Kitabevi, İstanbul
- BARLI, Önder, (2008), “*Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*”, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum
- BAYDAR, Tülay, (2004), “*Yönetim Etiği Açısından İngiltere’deki Kamu Yönetimi Uygulamaları*”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- BAYRAM, Levent, (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s. 125-139
- BEEKUN, Rafik Issa, (1996), “Islamic Business Ethics”, *International Institute Of Islamic Thought*, (703) 471-1133, s. 1-14
- BOLAT, Tamer ve Oya Aytemiz SEYMEN, (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir

Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, s. 59-85

BOLAT, Tamer, Oya Aytemiz SEYMEN, Oya İnci BOLAT, Barış ERDEM, (2008), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Detay Yayıncılık, Ankara

BROWN, M.E. and L.K. TREVINO, (2006), “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, 12, p. 595-616

BROWN, M. E., L.K. TREVINO ve A. D. HARRISON, (2005), “*Ethical Leadership*”: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, p. 117-134

CEVİZCİ, Ahmet, (2008), “*Etiğe Giriş*”, Paradigma Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul.

CROPANZANO, Russell and Deborah E. RUPP, (2002), “Some Reflections on The Morality of Organizational Justice”, Stephen W. GILLILAND, Dirk D. STEINER, and Daniel P. SKARLICKI (Ed.), “Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice” içinde, ss. 225-278, *Information Age Publishing*, Greenwich

ÇAKAR, Nigar Demircan ve Sibel YILDIZ, (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: ‘Algılanan Örgütsel Destek’ Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:28, s. 68-90

ÇIRPAN, Hüseyin, (1999), “*Lider mi? Yönetici mi?*”, *Aktive Dergisi*, Haziran-Temmuz 1999, s. 1-5

ÇEÇEN, Anıl, (1975), “Hukukta Norm ve Adalet”, *AÜ Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1, s. 71-115

- ÇELİK, Cemile ve Önder SÜNBL, (2008), “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *SDÜ İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, s. 49-66.
- ÇELİK, Vehbi, (2000), “*Eğitimsel Liderlik*”, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- ÇETİN, Necip, (2008), “Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:23, s. 74-84.
- ÇETİN, Nesrin Gökben ve Ertan BECEREN, (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:5, s. 110-132
- DAVIS, D. L., (2004), “*A Correlative Study Of African-American Adolescent Identity Development And Levels Of Cultural Mistrust:Implications For Ethical Education Leadership*”, A Dissertation Submitted To The Graduate College of Bowling Gren State University In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy
- DEDEOĞLU, Gözde, (2004), “*Etik Düşünce ve Postmodernizm*”, Telos Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİRER, Yücel ve Binhan Elif YILMAZ, (2009), “Yolsuzluk Araştırmaları Üzerine Siyasal Kültür Eksenli Notlar”, *Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:5, Sayı:7, s. 49-66
- DİNÇ, Alper ve Adnan CEYLAN, (2008), “Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar”, *CÜ İİBF Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, s. 13-29

- DOĞAN, Hulusi, (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s. 71-78.
- DOĞAN, Selen (2007), “*Vizyona Dayalı Liderlik*”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- EKER, Gülden, (2006), “*Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- ERASLAN, Levent, (2004), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 162
- ERDEM, Orhan ve Metin DİKİCİ, (2009), “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, s. 198-213
- ERDOĞAN B., R.C LIDEN ve M.A KRAIMER, (2006). “Justice and Leader Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture”, *Academy of Management Journal*, s. 395–406.
- ERDOĞAN, İ., (1998), “*Araştırma Dizaynı ve İstatistikî Yöntemler*”, Emel Matbaası, Ankara.
- ERDOĞAN, İrfan, (2002), “*Eğitimde Değişim Yönetimi*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- ERKEN, Veysel, (2008), “*Nasıl Bir Yönetim*”, Özdağa Ofset, İkinci Baskı, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami, (2009), “*Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FREEMAN, R. Edward and Lisa STEWARD, (2006), “Developing Ethical Leadership”, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, s. 2-15

- GÖK, Sibel, (2008), “ İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, s. 1-19
- GÖK, Sibel, (2009), “İş Etiği”, Pınar TINAZ (Ed.), “Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar” içinde, s. 127-140, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- GÖRMEZ, Kemal, Murat ATAN, Şenol ALTAN, Hatice Özkan SANCAK, Sevcan GÜLEÇ, Anıl ERALP ve Cemalettin PARILTI, (2009), “Etik, Kültür ve Toplum”, TYEC Çalışma, No:6, 1-67
- GÜL, Hasan, (2006), “Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Yıl:9, Sayı:10, s. 65-79
- HARVEY, Eric, (2004), “Liderlik ve Etik”, *Executive Excellence*. Yıl:8, Sayı:87, s. 23
- HASANOĞLU, Mürteza, (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:52, s. 43-60
- HERMOND, Douglas, (2005-2006), “Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help”, *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, Vol:8, No:1, s. 1-5
- HÜNDÜR, Bilgen, (2009), “Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet”, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1104-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-iii.html>, Erişim Tarihi, 05.10.2009
- IRAK, Doruk Uysal, (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt:7, Sayı:13, s. 25-43.

- İBİCİOĞLU, Hasan, H. İbrahim ÖZMEN ve Sebahattin TAŞ, (2009), “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *SDÜ İİBF Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, s. 1-23.
- İÇERLİ, Leyla, (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, s. 67-92
- İNAÇ, Hüsamettin ve Feyzullah ÜNAL, (2007), “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetlenmesinde Yönetimde Açıklığın Önemi ve Uygulanma Düzeyi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:18, s. 41-62
- İŞCAN, Ömer Faruk, (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:6, Sayı:11, s. 160-177
- İŞCAN, Ömer Faruk ve A. NAKTIYOK, (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:59, Sayı:1, s. 181-200
- İŞGÜDEN, Burcu, ve Adem ÇABUK, (2006), “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 9, Sayı 16, s. 59-86
- JUDGE, Timothy A. and Jason A. COLQUITT, (2004), “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work - Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:89, No:3, p. 395–404
- JUDY, B. L., (2003), “Using Learner-Centered Education To Prepare Teachers For Ethical Leadership Education”, *Chula Vista*, Vol:124
- KANT, Immanuel, (2007), “*Ethica Etik Üzerine Dersler*” (Çev. Oğuz ÖZÜGÜL), Pencere Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul

- KARAGÖZ, Ali, (2008), “İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- KARAGÖZ, Süreyya, (2000), “Cerrahi Hemşireliği ve Etik”, *CÜ Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, s. 1-8
- KHUNTIA, R. ve D. SUAR, (2004), “A Scale To Assess Ethical Leadership Of Indian Private And Public Sector Managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol:49, pp. 13-26
- KING, Melvinia Turner, (2008), “Framing An Interdisciplinary Ethical Leadership Model Built On Character, Civility And Community”, *The Leadership Center At Morehouse College*, Power Point, s. 1-33
- KOÇEL, Tamer, (2001), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, İstanbul
- KORKUT, Hüseyin, (1992), “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, s. 93-111
- KURT, Senem, (2006), “Hayek’in Özgürlük ve Adalet Teorisi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, s. 199-213
- LEBLEBİCİ, Doğan N., (2008), “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:32, No:1, s. 61-72
- MAHMUTOĞLU, Abdulkadir, (2009), “Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 81, Sayı 463-464, s. 225-249

- MASON, Richard, (2004), “Lessons in Organizational Ethics From The Columbia Disaster: Can a Culture be Lethal?”, *Organizational Dynamics*, Vol:33, No:2, pp. 128–142
- MOORHOUSE, J. R., (2002), “*Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation*” East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis PhD Thesis, Tennessee
- MORGAN, L. M., (2002), “*The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture*”, *A Dissertation Submitted to the University of San Francisco in Partial Fulfillment*” of The Requirments for The Degree of Doctor of Education
- MULLANE, Susan P., (2009), “Ethics and Leadership”, *The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University Of Miami White Paper Series*, s. 1-6
- OKTAY, Ercan ve Hasan GÜL, (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *SÜ SBE Dergisi*, Sayı 10, s. 403-427
- ÖĞÜT, Âdem, Metin KAPLAN ve Durdu Mehmet BİÇKES, (2009), “*Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örnekleminde Bir Analizi*”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 158-164
- ÖZDAMAR, K., (1999), “*Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*”, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir
- ÖZDEMİR, Erkan, (2003), “Liderlik ve Etik”, *UÜ İİBF Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, s. 151-

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003-a), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, s. 77-96
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003-b), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:18, s. 113-130
- ÖZER, Pınar Süral ve Gülden Eker URTEKİN, (2007), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *EÜ İİBF Dergisi*, Sayı:28, s. 107-125
- ÖZGEN, Canan, (2006), “*Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi Etkinlik Raporu*”, ODTÜ Ankara
- ÖZLEM, Doğan, (2004), “*Etik Ahlak Felsefesi*”, Bütün Eserlerine Doğru-12, İnkılâp Yayınları, İstanbul.
- ÖZMEN, Ömür N. T., Yasemin ARBAK ve Pınar Süral ÖZER, (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, s. 17-33
- ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız, (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13, s. 137-146
- PICKETT, Michael C., (2005), “Understanding Ethical Leadership”, *ASBBS E-Journal*, Vol:1, No:1, s. 44-54
- PIEPER, Annemarie, (1999), “*Etiğe Giriş*”, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- PLINIO, Alex J., (2009), “Ethics and Leadership”, *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol:6, No:4, s. 277-283

- POLAT, Soner ve Cevat CEEP, (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:54, s. 307-331
- PONNU, H. and Girindra TENNAKOON, (2009), “The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – The Malaysian Case”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol:14, No:1, s. 21-32
- POOLE, Wendy L., (2007), “Organizational Justice As A Framework for Understanding Union - Management Relations in Education”, *Canadian Journal Of Education*, Vol:30, No:3, pp. 725-748
- POUSSARD, Jale Minibaş ve Turhan ERKMEN, (2008), “Yönetim İletişim Kültür”, Arıkan Yayıncılık, İstanbul
- SAYIMER, İdil, (2006), “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı:2, s. 1-19
- SAYLI, Halil ve Duygu KIZILDAĞ, (2007), “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları ve Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, s. 231-251
- SERİNKAN, Celalettin, (2005), “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:16, Sayı:50, s. 86-103
- SÖKMEN, A., (2000), “Ankara’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

- STROLL, A., A. A. LONG, V. J. BOURKE ve R. CAMPBELL, (2008), “*Etik Kuramları*”, (Çev. Mehmet TÜRKERİ), Lotus Yayınevi, Ankara
- ŞAFAKLI, Orhan Veli, (2005), “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, s. 132-143
- ŞAHİN, Ali ve Handan TEMİZEL, (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, *S.Ü. Maliye Dergisi*, Sayı:153, s. 179-194
- ŞAHİN, Ali, Erhan ÖRSELLİ ve Handan TEMİZEL, (2004), “*Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*”, Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayın No:108, s. 657-665
- ŞEN, Mustafa Lütfi, (2010), “Kamu Yönetiminde Etiğin Önemi”, www.kamu.sakarya.edu.tr/...kamu%20personelyonetimi/etik.doc, Erişim Tarihi, 12.02.2010
- TAN, Çetin, (2006), “*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ
- TAŞ Hüsamettin, Sinem BİNGÖL, Eren CEBECİ, Kamil KARTAL ve Musa ZENGİNCE, (2005), “*Etik, Etik Mühendislik ve Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi*”, Öğrenci Kurultayı Bildiri Kitabı, s. 83-86
- T.C. ANAYASASI, (2009), Eğitim Akademi Yayınları, Konya
- T.C. BAŞBAKANLIK ETİK KURULU, (2009), “*Etik Liderlik Programı Uygulama Kılavuzu*”, Elma Yayınevi, Ankara

- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı 14, s. 1-16
- TİKİCİ, Mehmet, Erkan T. DEMİREL ve Neslihan DERİN, (2005), “Bilgi Toplumu’nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık Ve Finans Sektörü Uygulaması”, *FÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 229-245
- TİTREK, Osman, (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, s. 551-573
- TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Etik Komisyonu, (2003), “*Etik, Ahlak ve Mesleki Davranış İlkeleri Tartışma Metin Taslağı*”, s. 83-86
- TOKMAK, Cüneyt ve Ercan YAVUZ, (2009), “İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:2, s. 18-19
- TOPAKKAYA, Arslan, (2009), “Aristoteles’de Adalet Kavramı”, *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, Cilt:2, Sayı:6, s. 628-633
- TURHAN, Muhammed, (2007), “*Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ
- UĞURLU, Celal Tayyar, (2009), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya

- UZKESİCİ, Nuray, (2009), “İşletmelerde Etik Yönetimi-İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”, <http://www.igiad.com/isahlaki/makaleler/nurayuzkesici.htm>, Erişim Tarihi, 15.12.2009
- WADSWORTH, Walter J., (1999), “*Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*”, (çev. E. Sabri YARMALI), Hayat Yayıncılık, İstanbul
- YALÇIN, Asuman, (2000), “Pazarlama Araştırmasında Etik ve Etik İlkeler”, *MÜ Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Yıl:9, Sayı:12, s. 41-50
- YATKIN, Ahmet, (2008), “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü ve Önemi” (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)”, *FÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, s. 211-231
- YAYLACI, A. Faruk, (2009), “İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi”, <http://egitim.aku.edu.tr/afyayla0.htm>, Erişim Tarihi, 15.12.2009
- YAZICIOĞLU, İrfan ve Işıl Gökçe TOPALOĞLU, (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s. 3-16
- YENİÇERİ, Özcan, Yavuz DEMİREL ve Zeliha SEÇKİN, (2009), “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, s. 83-99
- YILDIRIM, Fatma, (2007), “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, *AÜ SBF Dergisi*, Cilt:62, Sayı:1, s. 253-278
- YILMAZ, Ercan, (2005), “*Etik ve Liderlik*”, Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Mikro Yayıncılık, Ankara, s. 39-51
- YILMAZ, Ercan, (2006), “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Doktora Tezi, Konya

YILMAZ, E., (2005), ”*Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması*”,
Pamukkale Üniversitesi, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı,
Denizli, s. 808-814

YILMAZ, İdris, (2008), “*Sporcu ve Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki
Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri*”, Gazi
Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı,
Doktora Tezi, Ankara

YÖNET, Ender, (2005), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç:
Stratejik Sorumluluk”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,
Cilt:8, Sayı:13, s. 239-264

YÜRÜR, Senay, (2005), “*Ödüllandirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki
İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa

ZEL, Uğur, (2006), “*Kişilik ve Liderlik*”, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara

5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik
Yapılması Hakkında Kanun, (2004), T. C. Resmi Gazete, 25486, 8 Haziran
2004

İnternet Kaynakları

- <http://www.ziyanurkose.com/txts/liderlik.doc>, Erişim Tarihi, 10.03.2010
- http://www.muhammeterbas.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=31, Erişim Tarihi, 19.03.2010
- <http://www.selcuk.gov.tr/turce/modules.php?name=etikkavrami>, Erişim Tarihi, 15.01.2010
- <http://www.felsefeekibi.com>, Erişim Tarihi, 15.05.2010

EKLER

ANKET FORMU

Değerli çalışan, hazırlanan bu anket, etik liderlik türünün örgütsel adalet üzerindeki rolünü 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.

Ali YILDIRIM

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaşınız	21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
Medeni durumunuz	Bekar () Evli () Dul () Boşanmış ()
Eğitim düzeyiniz	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()
Kurumdaki pozisyonunuz
Kurumda çalışma süreniz	1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri ()

II. BÖLÜM
ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)

		ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum		
		1	2	3	4	5		
İklımsel Etik		1	Yöneticimiz, astları teşvik eder.					
		2	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
		3	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.					
		4	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.					
		5	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
		6	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.					
		7	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.					
		8	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
		9	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
		10	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
		11	Yöneticimi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
İletişimsel Etik		12	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.					
		13	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.					
		14	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.					
		15	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.					
		16	Yöneticimiz, sabırlıdır.					
		17	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.					
		18	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.					
		19	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.					
		20	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.					

	21	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
	22	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.					
	23	Yöneticimiz, merhametlidir.					
	24	Yöneticimiz, astlara içten davranır.					
	25	Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.					
	26	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
Davranışsal Etik	27	Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.					
	28	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.					
	29	Yöneticimiz, dürüst davranır.					
	30	Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.					
	31	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.					
	32	Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.					
	33	Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
	34	Yöneticimiz, bireysel hakları korur.					
	35	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
Karar Vermede Etik	36	Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
	37	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
	38	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
	39	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz					
	40	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
	41	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.					
	42	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
	43	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
	44	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.					

III. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ (ELÖ)

		ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “ Kesinlikle Katılmıyorum ” seçeneğinden “ Tamamen Katılıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
			1	2	3	4	5
Prosedür Adaleti	1	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.					
	2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.					
	3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.					
	4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.					
	5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.					
	6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
	7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.					
Etkileşim Adaleti	8	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.					
	9	Yöneticimiz taraf tutmaz.					
	10	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.					
	11	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.					

	12	Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.					
	13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.					
	14	Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.					
	15	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.					
	16	İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.					
	17	Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.					
	Dağıtım Adaleti	18	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.				
19		Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
20		Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.					
21		İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
22		İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
23		Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
24		Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
25		Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					