

**T.C.**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**

**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL OKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ KURUM ÖĞRETMENLERİNİN  
MOTİVASYON DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gazi BEDİR**

**İstanbul**

**Eylül, 2017**

**T.C.**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**

**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL OKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ KURUM ÖĞRETMENLERİNİN  
MOTİVASYON DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gazi BEDİR**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN**

**İstanbul**

**Eylül, 2017**

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN .....



Üye

Prof. Dr. Münevver ÇETİN .....



Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AVCI .....



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, özel okullardaki yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışıldı. Ancak özel okullardaki eğitim sistemi ve öğretmenlerin şartları göz önünde bulundurularak birçok liderlik davranışından yöneticilerin “etik liderlik” davranışları incelenmeye alındı.

Bu tezin fikir olarak kafamda oluşmasını sağlayan, tez hazırlama sürecinde emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN’a ve bana tam desteği ile sürece hazırlanmama yardımcı olan çok değerli hocam Prof.Dr. Münevver ÇETİN’e sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, üzerimden maddi ve manevi desteğini asla esirgemeyen, tüm eğitim hayatım boyunca emin adımlarla ilerlememi sağlayan annem şerife BEDİR ile babam Ahmet BEDİR’e ve her zaman yanımda olarak varlığını hissettiren çok değerli ablam Serap KAÇMAZ’a teşekkürü bir borç bilirim.

Tezime başlama sürecinde beni sürekli olarak motive eden ve konuşmaları ile cesaretlendiren aynı zamanda çalışmamın her anında en az benim kadar çabalayan ve tüm zorlukları benimle göğüsleyen, fedakarlıkları ve sabrıyla en büyük destekçim olan eşsiz ve kıymetli eşim Sinem BEDİR’e teşekkür ederim.

Gazi BEDİR

## ÖZET

# ÖZEL OKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KURUM ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ

Gazi BEDİR

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN

Eylül-2017, 133+XIII

Bu çalışmada, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bir diğer amacı ise öğretmenlerin etik liderlik algıları ile motivasyonlarının yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

İlişkisel tarama modelinde olan araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul iline bağlı ilçelerdeki özel okullarda çalışan 353 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlere Yılmaz(2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” ile 1998 yılında J. E. Barbuto ve R.Scholl tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS paket programı ile çözümlenmiştir. Veriler analiz edilirken önceden belirlenmiş olan alt problemlere yönelik olarak; öğretmenlerin etik liderlik algılarının ve motivasyon düzeylerinin ilgili değişkenlere göre incelenmesi aşamasında normal olmayan dağılımların analizlerinde kullanılan Kruskal Wallis H testi ile Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Ayrıca yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Spearman Sıra Farkları analizi ve bunun yanında iki ölçeğin ve alt boyutlarının birbirini ne derece açıkladıklarını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır.

Sonuç olarak korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında direkt olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak MÖ ölçeği alt boyutlardan AMB ile ELÖ

ölçeği alt boyutlarından ÖKVEB, DEB, İEB, İLEB arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca İGMB ile ÖKVEB arasında negatif yönlü, İMB ve HİB ile ÖKVEB, DEB, İEB, İLEB arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Regresyon analizi sonucunda MÖ ölçeği alt boyutlarından AMB ve DMB, ELÖ toplam puanını yordamaktadır. Bununla beraber ELÖ ölçeği DEB alt boyutunun MÖ toplam puanını zayıf düzeyde yordadığı bulunmuştur.



## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS AND MOTIVATION LEVELS OF TEACHERS**

**Gazi BEDİR**

**Master's Degree, Educational Administration and Supervision**

**Supervisor: Asst. Prof. Yusuf ALPAYDIN**

**September-2017, 133+XIII**

In this study, the relationship between administrators' ethical leadership behaviors and teachers' motivation in terms of the opinions of private school teachers was examined. Another aim of the study was to reveal whether variables such as age, gender, graduation degree, teaching experience, length of time in current educational institution, type of graduation program, and state of educational formation have an impact on teachers' motivation and their perception of ethical leadership.

Population of the study that was determined through relational screening model consists of 353 teachers who are working at private schools in different districts of İstanbul in the 2016-2017 education year. "Ethical Leadership Scale" that was created by Yılmaz (2005) and "Motivation Scale" that was developed by J. E. Barbuto and R. Scholl in 1998 were carried out by the participants of the study. The results obtained were analyzed through IBM SPSS Statistics. The analysis process was performed considering the predetermined sub problems. Kruskal-Wallis H Test and Mann-Whitney U Test were used to analyze the non-normal distribution in the process of the examination of teachers' perception of ethical leadership and their motivation level. In addition, Spearman correlation analysis was carried out in order to reveal the relationship between administrators' ethical leadership behaviors and teachers' motivation level, and regression analysis was done to bring out to what extent the scales and their sub-dimensions represent each other.

Consequently, it was revealed that there is no meaningful relationship between administrators' ethical leadership behaviors and teachers' motivation levels. However, there is a negative correlation between Motivation Scale and its sub dimension which

is Dimension of Instrumental Motivation (DIM) and also between Ethical Leadership Scale and its sub dimensions which are Dimension of Behavioral Ethics (DBE), Dimension of Climate Ethics (DCE), and Dimension of Communication Ethics (DCE). But it is revealed that there is a negative meaningful relationship between Dimension of Ethical Leadership (ELS) and Dimension of Instrumental Motivation (DIM) which are sub-dimensional scales of MS, DBE Dimension of Climate Ethic (DCE), Dimension of Communicative Ethic (DCE) and Dimension of Ethic in Organisational Decision (DEIOD). Moreover here is an existent meaningful negative relationship between DEM, DEIOD and a meaningful positive relationship between DIM, Dimension of Target Internalization (DTI), DEIOD, DBE, Dimension of climate ethic (DCE), Dimension of Communicative Ethic (DCE). As a result of regression analysis, it may be concluded that the sub dimensions of Motivation Scale which are Dimension of Instrumental Motivation (DIM) and Dimension of Extrinsic Motivation (DEM) predict the total point of Ethical Leadership Scale. In addition, it was found out that the sub dimension of Ethical Leadership Scale which is Dimension of Behavioral Ethics (DBE) predicts the total point of Motivation Scale inadequately.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii

### BÖLÜM I

GİRİŞ .....	1
1. 1. Problem .....	1
1.2.Amaç .....	6
1.3. Önem ve Gerekçe .....	6
1.4.Varsayımlar .....	7
1.5. Sınırlılıklar .....	7
1.6. Tanımlar .....	7

### BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	8
2.1.1. Küreselleşme ve Liderlik .....	8
2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	13
2.2.1. Yöneticilik ve Liderlik Farkı .....	14
2.3. LİDERLİK TARZLARI .....	16
2.3.1.Otokratik Lider:.....	16
2.3.2. Demokratik Lider .....	17
2.3.3. Serbestiyetçi Lider.....	17
2.4. LİDERLİK KURAMLARI .....	18
2.4.1. Özellik Kuramı.....	18
2.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	19

2.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı.....	19
2.4.2.2. Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımı (Michigan Araştırması) .....	20
2.4.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı .....	21
2.4.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi .....	23
2.4.2.5. Ouchi'nin " Z teorisi".....	24
2.4.3. Durumsal Yaklaşımlar .....	24
2.4.3.1. Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli.....	25
2.4.3.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu .....	25
2.4.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	27
2.4.3.4. Yol- Amaç Modeli .....	28
2.4.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli .....	28
2.4.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
2.5. LİDERLİKTE POSTMODERN YAKLAŞIMLAR.....	29
2.5.1. Etkileşimci Liderlik .....	29
2.5.2. Dönüştürücü Liderlik.....	30
2.5.3. Karizmatik Liderlik .....	32
2.6. ETİK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ .....	33
2.6.1. Etik Neleri Amaçlar?.....	35
2.6.2. Geleneksel Etik Teorileri .....	35
2.6.3. Modern Etik Teorileri.....	36
2.7. ETİĞİN UYGULAMA ALANLARI .....	36
2.7.1. Bireysel Etik.....	37
2.7.2. Mesleki Etik .....	37
2.7.3. Yöneltil Etik.....	39
2.7.3.1. Yöneltil Etik Tarzları .....	41
2.7.3.2. Yöneltilde Etik İlkeler .....	42
2.7.4. Eğitimde Etik .....	45
2.7.4.1. Öğretmenlik Mesleğinde Etik.....	46
2.7.4.2. Okul Yöneltilinde Etik .....	48
2.8. ETİK LİDERLİK.....	49
2.8.1. Etik Liderliğin Tanımı .....	50
2.8.2. Etik Liderliğin Boyutları.....	51
2.8.3. Etik Liderliğin Etik Karar Verme Açısından Önemi.....	55
2.8.4. Etik Liderliğin Değerlendirilmesi .....	57

2.8.4.1. Etik Liderin Özellikleri .....	57
2.8.4.2. Etik Liderliğin Güç Kaynakları .....	58
2.8.4.3. Etik Liderliğin Sonuçları .....	59
2.9. MOTİVASYON(GÜDÜLEME) .....	60
2.9.1. Motivasyon(Güdüleme)Kavramının Tanımı ve Önemi .....	60
2.9.2. Motivasyon Kuramları.....	62
2.9.2.1. Kapsam Kuramları .....	62
2.9.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	62
2.9.2.1.2. Alderfer'in V.İ.G Kuramı .....	64
2.9.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	65
2.9.2.1.4. Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	67
2.9.2.2. Süreç Kuramları .....	68
2.9.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	68
2.9.2.2.2. Eşitlik Kuramı .....	69
2.9.2.2.3. Locke'ın Bilimsel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı .....	69
2.9.3. Motivasyon Kaynakları .....	70
2.10. ETİK LİDERLİK VE MOTİVASYON .....	71
2.10.1. Konu ile İlgili Yurtiçinde ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	73

### **BÖLÜM III**

YÖNTEM .....	77
3.1. Araştırmanın Modeli .....	77
3.2. Evren ve Örneklem .....	77
3.3. Veri Toplama Araçları .....	79
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	79
3.3.2. Etik Liderlik Ölçeği .....	79
3.3.3. Motivasyon Ölçeği .....	79
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	80
3.4.1. Etik Liderlik Ölçeği İçin Puan Aralıkları .....	81
3.4.2. Motivasyon Ölçeği İçin Puan Aralıkları .....	81

## BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR .....	82
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	82
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	83
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	97
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	99
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	114

## BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	118
5.1. Sonuçlar.....	118
5.1.1.Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Kişisel Sonuçlar .....	118
5.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar .....	119
5.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar .....	119
5.1.4.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar .....	121
5.1.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar .....	121
5.1.6.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar .....	122
5.2. Öneriler .....	124
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	124
5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	125
KAYNAKÇA .....	126

## EKLER

EK-1:KİŞİSEL BİLGİ FORMU

EK-2: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

EK-3: MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

EK-4: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ İZİNİ

EK-5: VALİLİK İZİNİ

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	78
<b>Tablo 3.2 :</b> Normallik Testi İçin Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 4.1:</b> ELÖ Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin Sonuçları .....	82
<b>Tablo 4.2:</b> ELÖ Ölçeği ve Alt Ölçek Sorularına Verilen Ortalama Yanıtlar İle İlgili Sonuçlar .....	83
<b>Tablo 4.3:</b> ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo 4.4:</b> ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	86
<b>Tablo 4.5:</b> ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 4.6:</b> ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Öğretmenlik Tecrübesi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 4.7:</b> ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 4.8:</b> ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezun Olunan Program Grubu Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 4.9:</b> ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Formasyon Alma Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U testi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 4.10:</b> MÖ Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4.11:</b> MÖ Ölçeği ve Alt Ölçek Sorularına Verilen Ortalama Yanıtlar İle İlgili Sonuçlar .....	98
<b>Tablo 4.12:</b> MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U testi Sonuçları .....	100

<b>Tablo 4.13:</b> MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 4.14:</b> MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	104
<b>Tablo 4.15:</b> MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Öğretmenlik Tecrübesi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	106
<b>Tablo 4.16:</b> MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	109
<b>Tablo 4.17:</b> MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezun Olunan Program Grubu Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları .....	111
<b>Tablo 4.18:</b> MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Formasyon Alma Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U testi Sonuçları .....	113
<b>Tablo 4.19:</b> MÖ Ölçeği İle Alt Ölçeklerinden Elde Edilen Toplam Puanlar İle ELÖ Ölçeği İle Alt Ölçeklerinden Elde Edilen Toplam Puanlar Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman Sıra Farkları Sonuçları .....	114
<b>Tablo 4.20:</b> MÖ Ölçeği ve Alt Boyutlarının ELÖ Ölçeği Toplam Puanı Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 4.21:</b> ELÖ Ölçeği ve Alt Boyutlarının MÖ Ölçeği Toplam Puanı Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	117

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1:</b> Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası.....	22
<b>Şekil 2.2:</b> Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu .....	26
<b>Şekil 2.3:</b> Etik Liderlik Alt Boyutları .....	54
<b>Şekil 2.4:</b> Etik Karar Verme Süreci .....	56
<b>Şekil 2.5:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	63
<b>Şekil 2.6:</b> Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	66
<b>Şekil 2.7:</b> Vroom'un Beklenti Kuramı .....	69



## KISALTMALAR

**SPSS:** Statistical Package For Social Sciences

**ELÖ:** Etik Liderlik Ölçeği

**MÖ:** Motivasyon Ölçeği

**ÖKVEB:** Örgütsel Karar Vermede Etik Boyutu

**DEB:** Davranışsal Etik Boyutu

**İEB:** İklimsel Etik Boyutu

**İLEB:** İletişimsel Etik Boyutu

**İGMB:** İçgüdüsel Motivasyon Boyutu

**AMB:** Araçsal Motivasyon Boyutu

**DMB:** Dışsal Motivasyon Boyutu

**İMB:** İçsel Motivasyon Boyutu

**HİB:** Hedef İçselleştirme Boyutu



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı özel okullardaki yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının kurumdaki öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile ilişkisini saptamak olup birinci bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve alt amaçları, araştırmanın önemi, varsayımlar sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde, konu ve değişkenlerle ilgili alan yazın çalışmaları derlenmiştir. Üçüncü bölümde yöntem, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizi ve uygulanan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde bulgulara, beşinci bölümde sonuçlar, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

#### 1. 1. Problem

Gelişimin sürekli hale geldiği günümüz dünyasında varlık gösterebilmek ve var olan değişimleri takip edip ayak uydurabilmek için iyi yetişmiş bireylere ihtiyaç vardır. Bireylerin donanımlı hale gelmesi, içinde bulunduğu çevrenin amaç ve hedeflerine uygun davranışlar sergilemesi ancak ve ancak iyi bir eğitim ile mümkündür. İyi eğitim için en büyük görev kurum liderleri ve kurum öğretmenlerine düşmektedir. Bu bağlamda liderler ile kurum öğretmenleri arasında koordinasyon olması ve hedefe yönelik çalışmaların örgütsel bazda yürütülmesi önem kazanmaktadır. Çocuklarının her yönden gelişimi için farklı alternatifler arayan ebeveynler her geçen gün bilinçlenmekte ve çocuğunun eğitim aldığı kurumun örgütsel yapısını göz önünde bulundurmaktadır. Örgütsel yapının oluşmasında en önemli görev liderlere düşmekte, bundan dolayı eğitim örgütlerinde lider okul müdürü olmakla beraber onların örgüt içerisinde benimsedikleri liderlik yaklaşımları önem arz etmektedir. Bundan dolayı son dönemlerdeki alan çalışmaları liderlik yaklaşımları üzerine yapılmaktadır.

Liderliğin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yaklaşımların tarihsel gelişimine bakıldığında, 1950-1960 yılları arasında bireysel liderlik ve 1960 sonrasında ise var olan durumların liderlerin faaliyetleri üzerinde etkili olması durumsal liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik kavramlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Konak ve Erdem, 2015).

Liderlerin benimseyecekleri yaklaşımı seçerken dikkat etmeleri gereken en önemli hususlardan biri belirlenen yaklaşımın örgüt bileşenlerini hedefe yönelik faaliyetlerin gerçekleşmesi için harekete geçirmesidir. Liderlerin yönetim sürecindeki yaklaşımı kurumun örgütsel yapıya bürünmesi ve çalışanların kuruma aidiyet duygusunun oluşmasında çok önemli bir faktördür. Eğitim-öğretim yönünden bakıldığında aidiyet duygusu yerleşmiş bir öğretmen ise eğitim öğretim sürecini verimli şekilde geçirerek hedeflenen davranışlara istenen düzeyde ulaşılmasını sağlayacaktır. Pek tabii liderlerin yaklaşımları ve belirlediği stratejiler çalışanların etik açıdan algılamaları ile doğru orantılı olacak şekilde anlam bulur (Arslantaş ve Dursun, 2008).

90'lı yıllardan itibaren gelişimin hızlanması örgütsel faaliyetlerin önemini artırmış ve yönetimde etik, ilke, adalet, risk, üretkenlik, değişim, kriz yönetimi kavramları ile beraber yeni bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Merkeziyetçi bir yaklaşımdan, insanları ortak amaçlar çevresinde toplayan etik liderlik kavramı gündeme gelmiştir (Konak ve Erdem, 2015).

Etik, yıllar boyu önemini korumuş toplumlar için önemli olan bir kavramdır. Etik, kelime anlamı olarak ahlak kelimesi ile eşdeğer olarak kullanılmıştır. Her toplumun kendi öz yapısı içerisinde belli etik kuralları vardır ve insanlar bu etik kurallar çerçevesinde sosyal yaşam içinde kendi hayatlarını şekillendirmiştir. Sosyal yaşam içinde şekillenen etik kurallar zamanla örgütsel yapılar içerisinde var olmaya başlamıştır. Bu nedenle bir süre sonra her örgüt kendi var olduğu sosyal çevre içerisinde kendi etik kurallarını oluşturmuş ve bünyesinde bunları işlemiştir. Bu kurallar sonraları liderlerin davranışları üzerinde etkisini göstererek yeni liderlik yaklaşımı olan “etik liderlik” kavramının doğmasına sebep olmuştur (Doğan, Uğurlu, Kaya, 2015).

Günümüz toplumlarında örgütsel yapılar gittikçe karmaşık bir hal almakta bu ise liderin belli etik değerler ve inançlar çerçevesinde yönetim şeklini belirlemesinde etkili olmaktadır. Bu minvalde lider; ahlak, doğruluk, sadakat, emek ve daha birçok kavramı örgüt içerisinde uygulayabilir hale getirerek kurum çalışanlarının aidiyet duygusunun oluşmasına katkı sağlamalıdır. O halde buradan yola çıkarak etik lider için; kurum yönetiminde aldığı kararlarda çalışanların olumlu veya olumsuz etkilenme düzeylerini göz önünde bulundurur ve aldığı kararlarda merkeziyetçilikten

kaçınarak katılımcı kararlar alır demek yanlış olmayacaktır. Bu durumda etik liderlik sadece bir yönetim stili değil aynı zamanda yönetimi hayatın içinde yaşamak çevre ile bütünleştirmek olarak söylenebilir (Yaman, 2010).

Toplumlar artık her ne kadar kozmopolit yapıda olsalar da belli etik çerçeve etrafında toplanmaktadırlar. Hedefi, kendini gerçekleştirme yolunda ilerleyen bireyler yetiştirmek olan kurum ve kuruluşlar bir kurum kültürü içerisinde elindeki bileşenleri yoğurmalıdır. Burada liderlerin bu sosyal yapıyı iyi analiz edip bu çerçeveden yönetim biçimini şekillendirmesi ve yalnızca kendinin değil davranışları ve uygulamaları ile kurum çalışanlarının da bu etik kurallar çerçevesinde hedefe yürümesini sağlamalıdır (Küüksüleymanoğlu ve Çelik, 2014).

Etik liderlik kavramı daha öncede tanımlandığı gibi sadece bir yönetim tarzı değil aynı zaman da liderlik vasfının yaşam içerisine adapte edilmiş halidir. O halde bir lider etik kurallar çerçevesinde yönetsel faaliyetlerini şekillendirecekse bunu çok boyutta yapmak durumundadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Çalışanları harekete geçirmenin ve istenen hedeflere en kısa zamanda ulaşmanın çalışanların motivasyon düzeyi ile orantılı olduğunu söylemek doğru olacaktır. İşte bu sebeple son zamanlarda yapılan çalışmalar çalışanların motivasyonu ve motivasyon ile ilişkili diğer bileşenler üzerine yapılmaktadır.

Yaşam içerisinde bireylerin olaylar üzerinde gösterdikleri davranışların sürekliliğini belirleyen en önemli etken motivasyondur. Motivasyonun tanımına bakıldığında bireyi hedefleri doğrultusunda harekete geçiren itici güç olarak tanımlanmaktadır. O halde birey de itici güç meydana getirmekte ancak içsel ve dışsal güdülenmeyi sağlamakla mümkün olacaktır. Yıllar boyunca motivasyonu etkileyen faktörler üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak eğitim alanında kasıtlı davranış kazandırma ön planda olduğundan bu alanda çalışanların motivasyonu ve bunu etkileyen faktörler daha bir önem taşımaktadır (Akbaba, 2006).

Sosyal bir varlık olan insanın yaşam içerisinde bir takım somut ve soyut ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması birey de bir iç dengesizliğe neden olur. Var olan ihtiyaçların giderilmesi bireyde denge sağlamaya ve onunla beraber güdülenmeye sebep olur. bu güdülenme içsel güdülenme olarak adlandırılır (Karakaya ve Ay, 2007).

O halde her bireyin ihtiyaçları farklı olduğu gibi doyuma ulaşma yani motive olma düzeyleri de aynı olmayacaktır. Bu farklılıklardan yola çıkarak bir çok motivasyon kuramı ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bunlar; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in V-İ-G Kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı olarak sınıflandırılmıştır (Karadaş, 2014).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ele alındığında, güdülenmenin kaynağı ihtiyaçlardır. İhtiyaçların kaynağı ise biyolojik ve içgüdüselidir. Bireyin bir ihtiyacının giderilmesi o bireyi geçici olarak denge durumuna getirir. Fakat bir süre sonra bireyin davranışlarını belirleyen yeni ihtiyaçlar yönlendirir (Parıltı, 1999).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve tamamlamak amacıyla Alderfer tarafından V.İ.G kuramı ortaya atılmıştır. Alderfer kuramını üç başlık altında incelemiştir. Varoluş gereksinimi; insanın varlığını idame ettirmesi öncelikli olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır. Maslow'un hiyerarşisinde ilk iki basamak ile örtüşmektedir. İlişki kurma gereksinimi; kendi fikir ve düşüncelerini diğer bireyler ile paylaşarak, iletişim kurma ve sosyalleşme gereksinimi olarak söylenmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde Sevgi ve ait olma ile saygınlık ve değer görme ihtiyacı olan üçüncü ve dördüncü basamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişme gereksinimi ise Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme dediğimiz üst basamak ile örtüşmektedir. Burada birey artık kendi potansiyelinin gelişimi söz konusudur (Karadaş, 2014).

Motivasyonun diğer kuramcılar gibi belli ihtiyaçlardan ortaya çıktığını iddia eden kuramlardan biri de 1950 yılında Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiş olan çift faktör kuramıdır. Bir çok kuramcı gibi ihtiyaçlardan yola çıkan Herzberg çalışma arkadaşları ile beraber Pittsburgh kentinde mühendis ve diğer iş alanlarından oluşan belli sayıda kişiden iş yaşamları boyunca ihtiyaçlarımızın karşılandığı ve karşılanmadığı zamanları betimlemelerini istemiştir. Alınan cevaplar analize tabi tutularak sonuç olarak doyuma veya doyumсуuzluđa temel oluşturan önemli iki boyut elde edilmiştir. Bunlar koruyucu faktörler ve motive edici faktörler olarak tanımlanmıştır. Koruyucu faktörler, örneklemin doyumсуuzluk nedenlerine verdikleri cevaplar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunlar, ücret, kişiler arası ilişkiler, yönetim politikası, iş güvenliği biçiminde sınıflandırılabilir. Motive edici faktörler ise, başarı

duygusu, sorumluluk bilinci, iş yaşamında kademe atlama biçiminde ele alınmıştır (Moorhead ve Griffin, 1989).

Motivasyon teorilerine bir başka yaklaşım olan McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı ise başarı, güç ve yakın ilişki ihtiyaçlarını içeren bir kuramdır. McClelland'a göre bireyi motive eden gereksinimler araştırılarak ortaya konulabilecek bilgi türleri değildir. Daha çok gözlemsel yolla elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda ortaya çıkan kuramsal yapılardır. Bu kuram genel mana da başarı üzerinde odaklanmıştır. McClelland güdülerin öğrenildiğini varsayarak bireylerde bu unsurların doğuştan varlığı ya da yokluğu hakkında net bir sonuç elde edemeyiz, bu nedenle bir insan doğuştan başarılı veya başarısız demek doğru bir ifade olmayacaktır demiştir. Teorilerini başarı temeli üzerine oluşturmuştur (Onaran, 1981).

Bu bilgilerden hareketle temel kuramlar incelendiğinde her kuram bireylerin motivasyonuna etki eden etmenleri incelemiş ve farklı açılardan değerlendirmeye çalışmıştır. Süregelen bu çalışmalar göstermiştir ki değişken bir varlık olan insan belli kalıplar içerisinde değerlendirilemez bu sebeple insanın olumlu veya olumsuz davranışları üzerinde birçok faktörün etkisi vardır.

O halde çalışmaya temel oluşturacak olan okullardaki birçok faktörün eğitim-öğretim sürecinin önemli bir ögesi olan öğretmenin davranışları üzerinde etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Devlet bünyesindeki okullar belli yönetmelikler çerçevesinde olduğundan özel okullara kıyasla öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyecek unsurlar özel okullara kıyasla oldukça sınırlıdır.

Tüm örgütsel yapılarda olduğu gibi özel okullarında varlığını devam ettirme kaygısı elbette vardır. Bundan dolayı her kurumun kendi içerisinde belli bir vizyonu ve misyonu olmak zorundadır. Fakat bu yolda ilerlerken en önemli unsur şüphesiz verimli bir eğitim ortamıdır. Elbette bu ortam ise motive olmuş bir eğitim kadrosu ile mümkündür. Eğitim ortamında verim makine ile değil insan ile sağlamakta bu nedenle insan duygusu çok önem taşımaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Kuramlarda bahsedildiği gibi her bireyi motive eden bileşenler değişkenlik gösterir. Bundan dolayı öğretmenleri de motive eden unsurlar değişkendir. Şüphesiz kurum liderlerinin eğitim ile beraber yönetsel faaliyetlerini her öğretmeni motive

edecek şekilde düzenlemesi imkansızdır. İşte bu nedenle liderlerin benimsedikleri liderlik yaklaşımı çok önem arz etmektedir.

Edinilen bilgiler ışığında özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi var mıdır? Varsa ne düzeydedir sorularına cevap aranmaktadır.

### **1.2.Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır.

- Özel okullardaki öğretmenlere göre yöneticilerin öne çıkan etik liderlik davranışları nelerdir?
- Özel okullardaki öğretmenlerin etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar; yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Özel okullardaki öğretmenlerin motivasyonu ne düzeydedir?
- Özel okullardaki öğretmenlerin motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar; yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3. Önem ve Gerekçe**

Bireylerin günlük yaşamlarında davranışlarının hızını, şiddetini ve sürekliliğini etkileyen içsel ve dışsal birçok faktör söz konusudur(Akbaba, 2006). Son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki; eğitim ortamında öğretmenin motive olması ve süreci başarılı biçimde götürebilmesi güçlü ve güven sağlayan bir yönetici desteği ile mümkündür (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013). O halde liderlerin yönetim anlayışı bu açıdan incelenmesi gereken bir konudur.

Bundan dolayı çalışma, okullardaki yöneticilerin benimsediği etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ile ilişkisini araştırması açısından önem teşkil etmektedir. Ayrıca elde edilecek sonuçlar ışığında yöneticilerin kendilerini sorgulama ihtiyacı hissedecekleri düşünülmektedir.

#### 1.4.Varsayımlar

- Araştırmada kullanılan ölçekler araştırmanın amacına uygun seçilmiştir.
- Anketlere cevap veren öğretmenlerin cevaplarını önemseyerek ve içten verdikleri varsayılmaktadır.
- Araştırma için seçilen öğretmen örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırmanın örneklemini İstanbul'da bulunan özel okullar ile sınırlı tutulacaktır.
- Araştırma 2016-2017 eğitim-öğretim yılı ile sınırlı tutulacaktır.
- Veri toplama araçları ile toplanan bilgiler ve çözümleme de kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlı tutulacaktır.

#### 1.6. Tanımlar

**Etik:** Geçmişten bugüne kadar doğru ve yanlış olarak belirlenmiş olguların ölçülerinin bir anlatımıdır (Aydın, 2014).

**Lider:** Bünyesindeki diğer insanları cesaretlendirmeyi onlara şevk vermeyi ve hedeflere isteyerek ulaşmalarını sağlayan kimsedir (Şentürk ve Sağnak, 2012).

**Etik Lider:** Faaliyetlerinde ve kişiler arası ilişkilerinde normlara uygun olan davranışlar sergileyen ve izleyicilerle iki yönlü iletişimi pekiştirmeyi öngören aynı zamanda bireyleri ahlaki düşünce yapısını oluşturmak için teşvik eden kimsedir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

**Motivasyon:** Bir veya birden fazla bireyi hedefler doğrultusunda harekete geçiren ve hareketin devamlılığını sağlamak amacıyla yapılan çabaların toplamıdır (Güney, 2011).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

##### 2.1.1. Küreselleşme ve Liderlik

Küreselleşme, 20.yüzyılın 2.yarisından itibaren başta teknoloji olmak üzere birçok alanda (ekonomik, sosyal, politik vb.) etkisini ortaya koyan bir süreçtir. Bu süreci besleyen başlıca temel kaynaklar ise ticaret, seyahat ve iletişimdir. Küreselleşme işletme bilimi açısından dünya ile bütünleşme ve dünyayı bir küresel pazar haline getirme olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber küreselleşmenin birçok tanımı yapılabilir. Küreselleşme, dünyada bir ekonomik bütünlüğün oluşturulması ve küresel kültürün ortaya çıkmasını sağlayan bir süreçtir. Bir başka ifade olarak ulaşım, haberleşme ve diğer gelişmeler sonucunda mekânsal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkların ortadan kalktığı toplumsal bir süreçtir. Küreselleşme aslında maddi ve manevi değerler çevresinde oluşan birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelir (Serinkan, 2012).

Küreselleşme ve teknolojinin dünyamızı hızla etkisi altına alması ile beraber örgütlerde yönetsel faaliyetler önem kazanmıştır. Yıllar boyu değişen dünya düzenine ayak uydurmak ve varlığını devam ettirebilmek için uluslar yönetsel faaliyetlere geleneksel bakış açılarından sıyrılıp yeni boyutlar kazandırma gereksinimi duymuşlardır. Bu ise beraberinde çağın gereksinimlerini yansıtan birçok yönetsel kavram ile beraber liderlik tanımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Çetin, 2017).

Toplumlar yaşam boyunca birlikte yaşamak ve bir düzen içerisinde varlığını devam ettirebilmek, gereksinimlerini karşılamak amacıyla sürekli olarak bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Eski toplumsal yapılar ele alındığında liderlerin ne kadar etkili olduğu görülmektedir. Bahsedildiği gibi insan değişen bir varlık olduğundan her geçen zaman farklı gereksinimleri beraberinde getirecektir. O halde liderlerin gereksinimlere göre kendisini şekillendirmesi gerçeği çok büyük önem arz etmektedir (Şahin ve Temizel, 2007).

Bu minvalde liderliğin kesin ve net bir biçimde tanımını yapmak zor olacaktır. Çünkü liderlik kavramı beşeri, sosyal ve evrensel bir kavramdır. Lider toplumun



ihtiyaçlarından etkilenir ve bu ihtiyaçlara göre bir yol haritası ortaya koyar, fertleri motive ederek enerjilerini bir noktada toplar ve böylece hedefe yürümelerine katkıda bulunur. Buradan hareketle liderlik, belli hedefler doğrultusunda insanların davranışlarını etkileme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Gökçe ve Şahin, 2001).

Liderlik kelimesi kelime kökeni olarak ele alınırsa , liderlik etmek(lead), lider(leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. Diğer bazı dillerde karşılığına bakıldığında Almanca “leither”, Flemenkce “leider”, İskandinavca “leadar” olmak üzere yazılış olarak İngilizce ile benzerdir. Yunancada lider kelimesinin karşılığı “hegemon” ve Romalılarda lider ise ”dux” demektir. Bu kelimelerde yine literatüre bakıldığında yol ve seyahat anlamında kullanılmaktadır. Lider kelimesinin tarihsel gelişimine bakıldığında ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 de hazırlanan kılavuzda “kaptan, önde gelen kimse” olarak kullanılmıştır. Liderlik kavramı ise ilk defa 1828 yılında bir Amerikan sözlüğünde “liderin durumu” olarak tanımlanmıştır. Lider kelimesi Türkçede önder anlamına gelmektedir. Fakat dile adapte olduğundan dolayı direkt olarak kullanılmaktadır (İbicioğlu ve diğerleri, 2009).

Liderlik ” bir kurumun başarısını ortaya çıkarabilmek için bir bireyin diğer bireyleri motive ederek hedef doğrultusunda harekete geçirme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Özşahin ve Zehir, 2011).

1960’lı yıllardan itibaren yönetim anlamında liderlik gönüllülük, bağlılık ve inanç olgularını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte bütünleşme sonucunda meydana gelen zorunlulukları isteklilik ve bağlılığa dönüştürme bireyler üzerinde etki bırakma söz konusudur (Buluç, 2009).

Liderlik devletin yöneticilere tanıdığı yasal haklar yoluyla bireyler üzerinde baskı kurmak değil, tamamen bireyleri motive yoluyla hedefler doğrultusunda harekete geçirerek başarıya ulaştırmanın yoludur. Lider, kurumdaki bireyler tarafından tartışılan bazı düşünceleri belli amaçlar doğrultusunda düzenleyerek bireylerin gizil güçlerini ortaya çıkaran kimsedir (Karayel, 1999).

Liderlik, akılcılıktan öte duygusal yön ile kendini belli eden bir kavramdır. Lider, bünyesindeki diğer insanları cesaretlendirmeyi onlara şevk vermeyi ve hedeflere isteyerek ulaşmalarını sağlayan kimsedir. Bu nedenle liderler geleceğe

yönelik vizyon ve misyon sahibi olan ayrıca insanlara yol gösterebilme yeteneğine sahip olan bireylerdir (Şentürk ve Sağnak, 2012).

Liderlik duruma göre değişkenlik gösteren kompleks bir sistemin belirlediği yönetim şeklidir. Bu durum bireylerin belli amaçlara ulaştıkları zaman ne gibi fayda sağlayacaklarını, ortaya çıkan sonucun bireylerin kendi arzu ve isteklerini ne derece etkilediğini ortaya koymayı gerektirir. Lider bu değerlendirmeler sonucunda bireyleri motive eden ve kurumun çıkarları doğrultusunda diğer grup üyelerini zorlamaksızın kendi istekleri doğrultusunda üyeleri cesaretlendirerek hedefe ulaşmalarını sağlayan kimsedir. Bundan dolayı liderler öngörü kapasitesine ve belli stratejik planlara sahip olmak zorundadır (Eren, 2004).

Liderler insanların kendilerini gerçekleştirmelerini ve düşünsel olarak sınırlarının ötesine geçmelerini sağlayan ilham verme kabiliyetine sahip kimselerdir. Bireyler tarafından imkansız olarak düşünülen birçok işin aslında mümkün olduğunu fark ettirirler. Liderliğe genel manada iki farklı bakış açısı mevcuttur. Birincisi örgüt içerisinde bütünlüğü koruma ve amaç doğrultusunda gerekli olan bir takım davranış şeklidir. Diğer bakış açısı ise örgütün hedeflerine ulaşması için bireylerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını düzenleyen stratejik yaklaşımların etki sürecidir (Karabay ,2015).

Liderliğin tarih boyunca belirtildiği üzere birçok tanımı yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından bazı liderlik tanımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Cooley ,1902	Sosyal hareketin merkezinde yer alabilmektir.
Mumford, 1906	Sosyal yapının tek bir çatı altında toplanması sürecinde bireylerden birinin ön plana çıkmasıdır.
Kilbourne, 1935	İnsanlar tarafından imrenilen birçok özelliğe sahip olduğunu ortaya koyma yetisidir.
O'Donnel, 1955	Ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	İnsanları istedik hedefler doğrultusunda harekete geçirmek amacıyla bireyin göstermiş olduğu davranışların tümüdür.
Dubrin,1978	Hedefleri gerçekleştirmek için bileşenleri düzenleyen ve sorunları yanıtlayan bir olgudur.
Katz ve Kahn 1978	Örgüt üyelerini, performans sergilemeye yönlendirecek, güdüleyecek etki bırakmaktır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç için bir araya gelmiş olan bireyler ile onların üzerinde etkisini gösteren bir diğer birey arasındaki ilişkidir.

**Kaynak:** Huges, Ginnett ve Curphy, 1999:8; Erçetin, 1998:5-10; Zel, 2006:109-110; Koçel,2005:583.

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak liderlik ile ilgili bazı önemli kavramlardan söz edilebilir (Şimşek,2007).

- **Liderlik bir süreçtir:** Lider ile liderlik edilen bireyler arasındaki karmaşık ilişkileri barındırır.
- **Liderlik etkilemedir:** Liderlik, bireyleri geleneksel anlamda ceza-ödül metodu ile bir takım görevler yaptırmak yerine, onları bazı stratejik yaklaşımlar ile hedefe yönelik etki altına alarak işlemelidir. Bu ise liderin karizmatik özellikleriyle, bireylerin gereksinimlerinin karşılanması veya enerji aktarımı yoluyla bireylerin daha üst hedeflere yönelmelerini sağlamak ile mümkün olacaktır.
- **Liderlik, ortak amaçların varlığında anlamlıdır:** Lider, bireylerin ortak bir amaç etrafında toplanması ve var olan hedefe toplu biçimde yürünmesinde etkilidir. Bu yüzden bireylerin ortak inanç etrafında toplanıp gerçekten var olan işe güdülenmeleri ile lider faaliyetlerini sürdürebilir.

- **Lider grupla vardır:** Bireyin liderlik vasfı taşıyıp taşımadığı veya insanlar ve olayla üzerinde etkili olup olmadığı tamamen onu takip eden grup ile ölçülebilmektedir. İnsanlara zoraki bir şeyler yaptırmak zordur. O halde lider ancak ve ancak bireylerin kendi rızası ile yönetilmeyi kabul etmesi sonucu varlık gösterebilir.

Yapılan birçok liderlik tanımlamalarıyla beraber konu ile ilgili bazı ortak özellikler dikkati çekmektedir. Bu ortak noktalar aslında liderliğin öğelerini ortaya koymaktadır. Bu öğeler şu şekilde ele alınabilir (Yiğit,2002).

- **İnsanlara Değer Vermek:** İnsanlar ancak kendisine değer veren insanların fikirlerine saygı gösterir. O yüzden liderler insanlara saygı duyduğu ve değer verdiği ölçüde bireyler üzerinde etkili olabilir.
- **Görüş (Vizyon) Sahibi Olmak:** Örgütteki bireylerin fikirselsel olarak ayrılığa düştükleri zamanlarda lider görüş birliği sağlamalıdır. Bu da liderin belli bir vizyon sahibi olması ile mümkündür.
- **Destek:** Liderlik olası durumlarda risk almayı gerektirir ve böyle bir durum karşısında desteğe ihtiyaç vardır. Bu destek üstlerden alınan destek, akran desteği ve birlikte çalışılan kişilerin desteği olmak üzere üç tiptir.
- **Güdüleme (Motivasyon):** Güdüleme, liderin bireyleri kurumun hedefleri doğrultusunda harekete geçirme yetisidir.
- **Güç:** Liderlerin bireyleri harekete geçirmek için elinde var olan yetkileri kullanmasıdır. Klasik döneme göre post modern dönemde güç algısı liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak başkalaşmıştır.
- **Etkileme:** Bir kişinin davranışlarından dolayı diğer kişilerin davranışlarını istendik yönde değiştirme sürecidir.
- **İletişim Becerileri:** Toplumsal yapıların özünde mevcut olan ve örgütsel yapıların temelini oluşturan bireyler arası ilişkileri amaçlayan bir olgudur.
- **Yönetim Becerileri:** Organizasyonun hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için planlama, örgütlenme ve denetleme işlevlerinin sistemli olarak uygulanmasıdır.
- **Anlaşmazlıkları Çözme Becerileri:** Lider aslında iyi bir kriz yöneticisidir. Yani olası anlaşmazlık durumlarında “bu kimin sorunu?” sorusunu sorarak çözüme gider.

- **Güçlü Bir Ruh Yapısına Sahip Olmak:** Liderin bireyleri etkisi altına alması için onların gereksinimlerine cevap verir nitelikte olması gerekir. Yani bireylerin hayal kırıklıklarına, tükenmişliklerine güçlü bir duruş sergilemeli ve onların sorunlarını ortadan kaldırmelidir.

## 2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderler bireyleri bir hedef doğrultusunda harekete geçirme ve hedef doğrultusunda davranış sergilemeleri için yönlendirme yetisine sahip olmalıdır (Ekinci, 2011).

Liderlik ile yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır ve birbiri ile karıştırılmamalıdır. Bu kavram geleneksel yönetim kuramlarının dışında ele alınmalıdır. Bireylere elindeki yetkileri kullanarak ceza-ödül mantığı ile bir dizi işler yaptırmak değil aksine süreçte önderlik yaparak bireyleri hedefe yönelik motive etme ve bu doğrultuda isteyerek harekete geçip davranış sergilemelerine katkıda bulunmaktır. Bir kurumda herhangi bir çalışmada başarı elde edildiği zaman burada en büyük pay lidere ait olmalıdır diye bir kural yoktur. Aksine çalışanların büyük pay sahibi olması lidere zarar vermez, çalışanların lidere olan aidiyet duygusunun sağlanmasına sebep olur.

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belli başlı bazı temel özellikleri olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler Bennis ve Nanus tarafından şu şekilde sıralanmıştır.

1. Liderler, lider doğar, sonradan lider olunmaz.
2. Liderler az bulunan kişilik özelliklerine sahiptir.
3. Liderler karizmatiktir.

Günümüzde küreselleşme ve teknolojiye meydana gelen değişimlerle beraber liderler belli özelliklerini çağa göre şekillendirmek durumunda kalmışlardır. Çünkü liderlik vasfı taşıyan kimse sabit davranışlar göstermemeli insanları anlama ve onların gereksinimlerine cevap verme durumunda olduğunu unutmamalıdır. Ancak düşünce ve davranışlarını çağın gereklerine göre geliştiren diğer bireyleri etkisi altına alabilir, bundan dolayıdır ki lider daima gelişime açık olmalıdır (Bennis ve Nanus, 1985). Bununla beraber liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde ifade edilmiştir.

Lider kendisini ifade etmeli, karşı tarafı dinlemeli, işinde uzman olmalı ve yaptığı işleri basite indirgemelidir. Lider doğru ve hızlı kararlar alabilmeli, süreci denetlemeli ve sonuçları değerlendirebilmelidir. Demokratik olmalı, grup üyeleri ile ortak kararlar almalı, zıt görüşleri daima açık olmalıdır, öngörü kapasitesine sahip olmalı, herhangi bir tehdit anında sürekli olarak tetikte olmalı ve stratejik planlar yapmalıdır. Önderlik ettiği kurumun ve bireylerin çıkarları için zorluklara sabırlı, kararlı bir biçimde direnmeli etrafındaki insanları ise yüreklendirmelidir. En zor durumlarda dahi ümitsizliğe düşmemeli durum ile ilgili daima bir başka plana yer vermeli insanlara sürekli pozitif enerji yayarak onları motive etmelidir.

Alçakgönüllü ve erişilebilir olmalıdır, zamanı iyi yönetmeli, takım çalışmasını ve birlikteliği ön planda tutmalıdır. Başarıyı bireyselleştirmemeli, fikirlere saygı göstermeli ve eleştirilmekten kaçınmamalı bunu bir fırsata çevirerek gücüne güç katmasını bilmelidir (Şahin ve Temizel, 2007).

### **2.2.1. Yöneticilik ve Liderlik Farkı**

Bir kurumun faaliyetlerinde başarı gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim işini ise yönetici üstlenir. Artık organizasyonlarda yöneticiden yönetmekten ziyade iyi bir lider olması beklenmektedir. Bundan dolayı yönetim bilimi ile ilgilenen insanlar iyi bir yönetim için yönetici özellikleriyle liderlik özelliklerini tanımlamak ve iki kavram arasındaki farkı ortaya koymak için yıllar boyu çalışmışlardır. Birçok insan yönetici ve liderliğin aynı kavramlar olduğunu iddia etmektedir. Aslında aralarında bir dizin fark mevcuttur ve bunlardan en büyük olanı işlerin yönetilmesi sürecinde insanlara liderlik edilmesidir. Yöneticiler süreçler, modeller ve sistemlerle çalışırken liderler insanlar ve duygularla çalışmaktadırlar (Karabay, 2015). Bundan dolayı “Yönetici “ ve “ Lider” arasındaki farklar aşağıda açıklanmaktadır.

- Yönetici gücünü, kendi makamından veya devletin belirlediği yasalar ve yönetmeliklerden alırken lider ise gücünü kendini takip eden grubun desteğinden ve onların olaylara yaklaşımından alır (Balçık, 2002).
- Yöneticiler planların yapılması, örgütsel yapının oluşturulması ve elde edilen verilerin kontrol edilerek değerlendirilmesi gibi karmaşık işleri yapmaktadır. Liderler ise değişimle mücadele etme eğilimindedir.

- Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Özler, N.D. , 2013).
- Yönetici başkalarının ortaya koyduğu amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, lider kendi belirlediği amaçları gerçekleştirmek amacıyla grubu organize eder.
- Yönetici organizasyon içerisinde çoğu zaman başkaları tarafından göreve getirilen kişi iken, lider var olduğu gurubun içerisinde davranışları ve düşünceleri ile ön plana çıkabilen kimsedir.
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır. Liderlik ise bireyleri hedefler doğrultusunda organize bir biçimde harekete geçirme işidir.
- Yöneticilik formel bir yapı içerisinde uygulama alanı bulurken, liderlik formel bir yapıya ihtiyaç duymaz.
- Yöneticinin görev tanımı mevcut iken lider var olan koşullarda organizasyondaki bileşenler ile maksimum verim alabilmek için davranış ve düşüncelerinde esnektir.
- Yöneticilik daha çok prosedürlere (eğitim, ölçme, yönetim teorileri vb.) bağlı olarak gerçekleştirilirken liderlik ise bireylere gönüllük esaslı olarak istendik davranışlar yaptırabilme, bireylerin gereksinimlerinin önemsenerek kendilerini başarılı hissetmelerine katkıda bulunma onlara umut verebilme “sanatı”dır.
- Yöneticilikte esas olan başkaları tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaktır. Liderlikte ise amaç, çağın gereksinimlerine cevap verebilmek ve hedefe giden yolda gerekli değişim dönüşümün yapılmasına öncülük etmektir.
- Yöneticiler kısa vadede hedeflere ulaşmayı başarı ölçütü olarak alırken, liderler ise belli bir vizyona sahip kimselerdir.

Liderlik ile yönetici arasındaki fark çeşitli çalışmalar sonucunda aşağıdaki gibi tablo haline getirilmiştir (Karadaş,2014).

<b>LİDER</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
İlgi alanı değişimdir.	Mevcut durumu korumaya çalışır.
Yönlendirir.	Yönetir.
Konuşmasını kendisi hazırlar.	Hazır metinleri kullanır.
Personelini gayretlendirir.	Mutlu topluluğu korur.
Gücünü ortak hedeflerden alır.	Gücünü otoritesinden alır.
Güdüleyicidir.	Denetleyicidir.
Esin kaynağıdır.	Organize eder.
Aydınlatıcıdır.	Eşgüdümleyicidir.

### **2.3. LİDERLİK TARZLARI**

Küreselleşme, bilim ve teknolojide meydana gelen değişikliklerle beraber organizasyonlar bu değişimden yeterince payını almıştır. Liderler ise bu değişimlere ayak uydurmak durumunda kalmış bundan dolayı davranışlarını zaman zaman değiştirmek var olan duruma uygun hale getirmek çabası içerisinde olmuşlardır. Bu çaba ise yeni liderlik stillerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Çalışanların bilgi ve tecrübesi, yöneticinin yetenekleri liderlik tarzını etkileyebilmektedir. Benimsenen bu liderlik tarzı o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli oranda etkilemekte hem bireysel hem de örgütsel baz da hedeflere ulaşılmasına zemin oluşturur (Balçık, 2002). Bu tanımlamalardan yola çıkarak bazı liderlik tarzları şu şekilde tanımlanmıştır.

#### **2.3.1.Otokratik Lider:**

Bu liderlik tarzında genellikle her türlü karar lider tarafından alınmakta ve tüm yetkiler liderde toplanmaktadır. Otokratik lider, kendini takip eden bireylerin kendisine güvenmesini ister ve bireylerin iş tatminine önem verir. Bu tarza sahip liderlerin başarısı gruptaki bireylerin itaatkar(bağlı) olmasına ve kendisine saygı duymasına bağlıdır (Mucuk, 2003).

Otokratik liderlik geleneksel dönem liderlik tarzı olarak bilinmektedir. Bu liderlik anlayışıyla yönetilen organizasyonlarda grup içindeki iletişim liderin öngördüğü şekilde olacaktır. Örgüt politikasının, stratejik planlamanın tek elden



yapıldığı ve liderin emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını istediği astların bir söz hakkının bulunmadığı liderlik biçimidir (Birdal ve Aydemir, 1992).

### **2.3.2. Demokratik Lider:**

Demokratik lider güç uygulama yönüyle otokratik liderden oldukça ayrıdır. Karar alma sürecinde demokratik lider astlarının fikirlerini alarak onlara danışarak, onlarla konuyu tartışarak işini yürütmektedir. Astların serbestçe fikir üretmelerine birbirleri ile etkileşimde bulunmalarına olanak sağlayarak iş tatminine grup başarı yoluyla ulaşmayı tercih ederler (Mucuk, 2003).

Yönetimde bireysellikten uzak paylaşımcı bir tavır sergileyerek yönetici-yönetilen ilişkisine önem veren bu katılımcı liderlik tarzı neo klasik dönemde popüler olan bir liderlik tarzıdır (Balçık, 2002).

### **2.3.3. Serbestiyetçi Lider:**

Serbestiyetçi lider, bireylerin kendi kararlarını kendilerinin almasını ve hedeflerini bireysel bazda kendilerinin belirlemesini öngören bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımında çalışanlara bir hedef gösterilir ve çalışanlar bu hedefe ulaşmak için özgür bırakılır. Liderin görevi gerekli olan envanterleri düzenlemek olup, kendisine danışılmadığı takdirde görüş beyan etmez. Görüş beyan ettiğinde ise amaç sadece bireylerin faydalanmasına yöneliktir, herhangi bir bağlayıcılığı söz konusu değildir. Bu tür bireyler güç kullanmaktan kaçınırlar esas olan grup ile ortak hareket etmek ve onların gereksinimlerini ön planda tutarak iş tatminine ulaşmaktır (Balçık, 2002).

Liderliği belli kalıplar içerisinde ele almak gerçekten mümkün değildir. Zamana, örgüte, astların ihtiyaçlarına, inançlarına, düşüncelerine göre, örgütsel hedeflere göre farklılık göstermektedir. O halde her grup ve birey ihtiyaç duyulduğunda çeşitli liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Her ne kadar insanlar genel anlamda serbestiyetçi ve demokratik liderlik yaklaşımını ön planda tutsalar da kritik bir toplumsal ortamda kendilerini duygusal olarak güvensiz hissettiklerinde otokratik lidere ihtiyaç duyarlar. Bunun sebebi daha çok bireylerin karar verme ve süreçte sorumluluk üstlenmekten kaçınma isteğidir. Günümüzde ise örgütsel bazda başarının ön plana çıkmasıyla beraber katılımcı yaklaşımların hızla arttığı bilinmektedir (Birdal ve Aydemir, 1992).

## 2.4. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik özellikleri konusunda bir görüş birliği bulunmamakla beraber hangi liderlik türünün daha etkili olduğu yıllardır tartışılmış bir konudur. Bu nedenle çağın gereklerine göre birçok liderlik özellikleri tanımlanmış ve bununa beraber liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. 20.yüzyılın ikinci yarısının başlangıcında özellikler teorisi yaygınken, bu kuram yerini önce davranışsal kurama ardından ise durumsallık kuramına bırakmıştır (Karabay, 2015).

### 2.4.1. Özellik Kuramı

Liderlik konusu ile ilgili ortaya atılan ilk kuramdır. Bu kuramın temel felsefesi şudur: Bir kişi bulunduğu gruptan farklı özellikleriyle ayrılır ve bu özellikler bireyin lider olmasının sebebidir (Koçel, 2010).

Özellik kuramında, bireyler liderlik özelliklerine sahip olarak dünyaya gelirler bundan dolayı bu teorinin temelinde lider olunmaz lider doğulur düşüncesi hakimdir. Bu durumda liderlik tarzını açıklamanın yolu liderin özelliklerini incelemek ve onlara anlam yüklemek ile mümkündür denilmiştir. Bu konuda yapılan ilk çalışma, geçmişte büyük başarılar elde etmiş olan liderler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan dolayıdır ki bu teori büyük adam (great man) olarak adlandırılmıştır. Bu kuram büyük başarılar elde etmiş olan liderlerin özelliklerini inceleyerek bu özelliklere sahip olan bireylerin gelecekte lider olarak seçilmesini öngören bir yaklaşımdır (Daft, 1988).

Bu yaklaşıma göre liderde bulunması gereken özelliklerde aşağıdakilerin yer alacağı söylenmiştir (Bingöl, 1996).

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Olgunluk
- Güzel konuşma yetisi
- İlerleme arzusu
- Zekâ
- İlişki kurabilme yetisi
- Yetkisini kullanabilme
- Öngörü kapasitesi
- Güven Verme
- Özgüven
- Öz bilinç
- Yönetimsel yetenek
- Hâkimiyet kurabilme
- İş başarma yeteneği
- Dürüstlük
- Bilgi

## 2.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar, özellikler kuramının açıklayamadığı, eksik kaldığı noktaları tamamlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Özellikler yaklaşımı lider olmak için gereken özellikler üzerine odaklanırken, etkili lider nasıl olunur ve neler yapmak gereklidir sorularına cevap aramada yetersiz kalmıştır. Bunun üzerine özellikler kuramına karşın davranışsal yaklaşım kuramı liderlerin kişilik özelliklerinden çok, nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmiştir (Serinkan, 2012).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin amacı liderleri başarıya ulaştıran ve etkili bir lider konumuna getiren hususun, liderin kişisel özelliklerinden çok süreçte gösterdiği davranışlar olduğunu ortaya koymaktır. Liderlerin örgütteki diğer bireyler ile olan iletişimi, yetke devri, planlama ve kontrol şekli, vizyon belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2010).

Davranışsal yaklaşım, etkili liderlerin diğer liderler ile olan farkını ortaya koymayı amaçlamıştır. Diğer bir ifade ile bu yaklaşım, etkili ve daha az etkili liderlerin, iş paylaşımı yapma, astlar ile iletişim kurma, başkaları ile olan ilişkilerini karşılaştırır. Özellikler yaklaşımında liderlik özellikleri doğuştan gelir anlayışı hakim iken davranışsal yaklaşımda bunun tersine davranışlar izlenerek öğrenilebilir anlayışı vardır. Özellikler kuramı ile davranışsal yaklaşımı birbirinden ayıran en temel farklılık bu noktada ortaya çıkmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1986).

Davranışsal yaklaşımın gelişimine katkıda bulunan bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlar; Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı, Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımı(Michigan Araştırması), Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı olarak bilinmektedir (Çetin, 2017).

### 2.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı

1945 ve 1950 yılları arasında Carroll öncülüğünde devam eden bu araştırmanın amacı, liderin benimsediği liderlik biçiminin grup üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ohio Üniversitesinin iş araştırma bölümü tarafından yapılan araştırma bulguları, liderlik stillerinin doğrusal devam etmediğini göstermiştir. Araştırmada elde edilen veriler faktör analizine tabii tutulmuş ve bunun sonucunda liderlik sürecini açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunları belirlemek amacıyla "Lider

Davranışını Tanımlama Anketi” uygulanmıştır. Anket sonucunda liderlik davranışlarını açıklama da iki bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları bulunmuştur. Bu faktörler kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Çalışma sonucunda liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında şekillendiği sonucuna varılmıştır (Koçel, 2010).

#### 2.4.2.2. Rensis Likert’in Sistem 4 yaklaşımı (Michigan Araştırması)

Michigan araştırması olarak bilinen bu çalışma Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırması ile aynı dönemde başlamıştır. Bu çalışma, örgütteki bireylerin iş tatminine ve örgütsel verimliliğine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır. Likert, organizasyonların yönetim sistemlerinin bir süreklilik içerisinde olduğunu savunmuştur. Bu sistemler şu şekilde ele alınmıştır.

- *İstismarcı Otokratik:* Yönetim astlarına nadiren karara katılma sürecinde olanak vermekte genel manada onlara güvenmemektedir. Karar alma sürecinin çok büyük bir kısmı üst mevkilerde yapılmakta ve alt mercilere iletilmektedir. Genel mana da organizasyonda korku ve güvensizlik hakimdir.
- *Yardımsaver Otokratik:* Yönetim tarafından astlara güven vardır ancak bu bir kişinin hizmetkârına karşı duyduğu güven kadardır. Karar alma süreci çoğunluk olarak üst mevkilerde yapılsa da bazı kararlar bir takım sınırlamalar dahilinde alt kademelerinde de verilmektedir. Gruptaki bireyleri güdüleme ödül-ceza ile sağlanmaktadır.
- *Katılımcı:* Yönetim tarafından astlara güven vardır, fakat bu güven tam anlamıyla yerleşmiş değildir. Politik kararlar yine üst kademelerce alınırken bazı stratejik kararların alt kademelerce alınmasına imkan verilir. Bireylerin gereksinimleri ile ilgilenilmesi ve gerektiğinde verilen bazı cezalar güdüleyici olarak kullanılmaktadır.
- *Demokratik:* Yönetimin astlarına olan güveni tamdır, karar alma mekanizması tam olarak örgüt kültürü içerisinde yoğrulmaktadır. Sürece herkes dahil edilerek alınan kararlar yalnızca üstler tarafından alınıp astlara uygulanması için dikte edilen emirlerden ibaret değil, organizasyonun başarısı için tüm bileşenler tarafından alınmış kararları içermektedir.

Araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarına yönelik; iş görene yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki boyut belirlenmiştir (Ataman, 2002).

- *İşe yönelik davranış*: Gruptaki bireylerin daha önceden kurum tarafından belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere bağlı olarak çalışıp çalışmadıklarını gerçeklikten uzak olarak kontrol eden, genellikle resmi otorite kullanılarak cezalandırma temeline dayalı olan bir davranışı göstermektedir.
- *Kişiyeye yönelik davranış*: Grup üyelerinin iş tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine ağırlık veren ve bireylerin ilerlemeleri ile yalandan ilgilenir (Karabay, 2015).

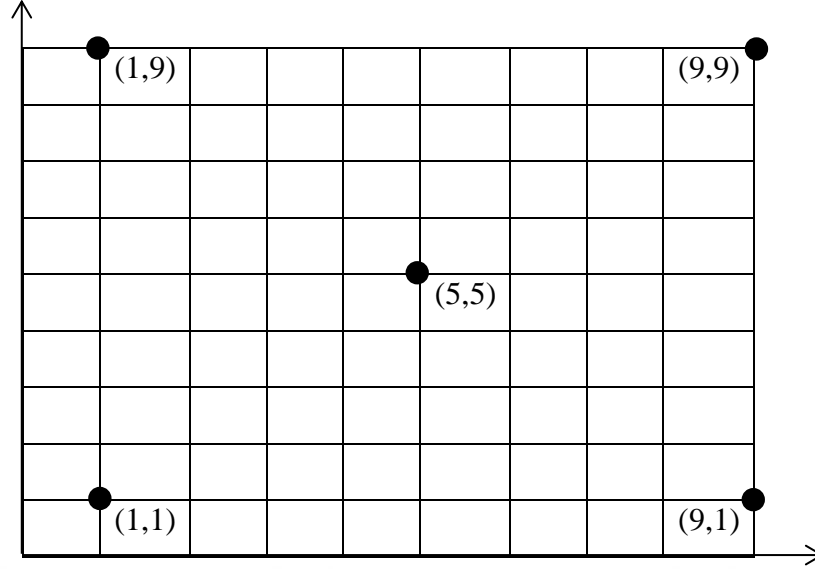
Çalışma sonucunda kişiyeye yönelik liderlik davranışının örgüt bireyleri üzerinde daha etkin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca liderlik davranışının cinsiyet ile arasındaki korelasyonu inceleyen birçok çalışma erkek liderlerin işe yönelik, kadın liderlerin ise kişiyeye yönelik davranış gösterdikleri ortaya konulmuştur (Ataman, 2002).

#### **2.4.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı**

Robert Blake ve Jean Mouton tarafından geliştirilen bu model iki boyutlu olup, davranışsal liderlik kuramını açıklamaya çalışan diğer iki çalışma ile liderlik boyutları konusunda büyük ölçüde benzerlik gösterir. Kuramın temeline bakıldığında üretim faktörüne ve insan unsuruna verilen önem üzerinde durulduğu görülmektedir (Daft, 1988).

Blake ve Mouton, belirlenen iki faktör ve liderler arasındaki korelasyonu açıklamak amacıyla 9 ölçekli bir diyagram kullanmışlardır. Bu ölçekte "1" en az ilgiyi temsil ederken, "9" en fazla ilgiyi temsil etmektedir. Boyutlar arasındaki ilişkiler ve modelin ortaya koyduğu 5 tip liderlik aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 1986).

Şekil 2.1: Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası



**Kaynak:** Hellriegel, D., Slocum, J.W.(2008). Organizational Behavior. 13th Edition, South Western Cengage Learning Yayınları, USA.

Diyagram incelendiğinde tümü organizasyonlar için önemli, üretim ve insan öğelerine dayalı beş tip liderlik biçimi ortaya konulmuştur. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Tabak, 2005).

- *1.1 Yönetim:* Cılız liderlik adı verilen bu liderlik biçimi bulunduğu organizasyonda insana da üretime de önem vermemektedir. Varlığını devam ettirebilmek için gerekli olan minimum işi yapmakta, işine en az seviye de ilgi göstermekte ve sorumluluktan kaçınmaktadır.
- *1.9 Yönetim:* Üretime verilen önem az fakat astlarla olan iletişim ortamını verimli hale getirebilmek için büyük çaba sarf edilmektedir. Bu liderlik biçimi *şehir kulübü* liderliği olarak bilinmektedir..
- *9.1 Yönetim:* Göreve dönük liderlik olarak bilinen bu liderlik tarzında astlar bir makine görevi görmekte fakat liderler astların görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta ve gereken yönlendirmeleri yapmaktadır.
- *5.5 Yönetim:* Lider bu liderlik biçiminde hem astlarına hem de üretime gereken önemi vererek kendini güvence altına almayı amaçlamaktadır. Bu liderlik tarzına amacına yönelik olarak orta yol liderliği adı verilmektedir.

- *9.9 Yönetim:* Ekip liderliği olarak bilinen bu yaklaşımda organizasyondaki verimliliği maksimum seviyeye çıkarmak hedeflenmektedir. Bireylerin kararlara katılımı esastır.

#### 2.4.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Amerikalı bilim adamı Douglas Mc Gregor endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapmış ve geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden biri, insan davranışları hakkında ortaya koydukları varsayımlardır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak Mc Gregor'un "İşletmenin İnsan Yönü" adlı ünlü eserinde birincisi, "X teorisi", ikincisi ise "Y teorisi" olarak tanımlanmıştır (Şimşek ve Çelik, 2014).

"X" ve "Y" kuramlarına göre bireylerin davranış özellikleri aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

"X" kuramına göre;

1. Sonuca odaklılık esastır. Projelere ve bitirilen işlere odaklanılmıştır. Bu yüzden bireyler bir noktadan sonra çalışmak istemezler.
2. Bireylerin çalışması isteniyorsa, korkutulmalı veya tehdit edilmelidir. Bundan dolayı sinirli ve soğuk bir yönetim havası hâkimdir. Bu ise çalışanların kendisini değersiz hissetmesine sebebiyet verir.
3. Projelere veya işe kendisi dâhil olmayan bir yönetim anlayışı hâkimdir. Bundan dolayıdır bireyler öğrenme ve üretmeden ziyade daha çok iş bitirme eğilimlidir.
4. İnsanlar değişim odaklı değildir o yüzden olası değişimlerde direnç gösterirler.
5. Bireyler için amaç organizasyonun başarısı değil kendi kişisel çıkarlarıdır.

"Y" kuramına göre;

1. Bireylerin çalışmaya olan eğilimleri dinlenme ya da sosyalleşme istekleri kadar doğaldır.
2. Kişi bir görev almayı iş olarak değil, adeta önceden belirlediği amaçlarına ulaşmak için bir fırsat olarak bilmektedir.
3. Kişinin amaçlarına yönelmesi, başarı duygusunun tatminine yöneliktir.

4. Merkezi olmayan görev ve sorumlulukların dağıtıldığı bir yönetim anlayışı hâkimdir. Bu ise kişilerin yaratıcılık ve yenilik bulma gibi özelliklerini ortaya çıkarmasına olanak sağlamaktadır.
5. Bireyler organizasyonda değer gördüklerinin farkında olduklarından ve sürecin her aşamasında varlıklarını hissettikleri için sorumluluk almaktan asla kaçınmazlar.

#### 2.4.2.5. Ouchi'nin “ Z teorisi”

Yönetimde insan boyutunu ele alan çalışmalardan birisi olan “ Z” teorisi 1980 sonrası William Ouchi tarafından ortaya atılmış olup Japon kültürünün kendisine özgü yönetim tarzının ABD ortamında ele alınmasını içermektedir. Ouchi teorisini başlıca şu kriterleri baz alarak oluşturmuştur (Karabay, 2015).

- Uzun süreli istihdam (yaşam boyu iş)
- Sorumluluk kaynağı
- Çalışanların uzmanlaşma dereceleri
- Uzun süreli değerlendirme ve terfi mekanizması
- Katılımcı, çoğunlukçu karar verme
- Özgecilik
- Çalışanlara verilen değer
- Temel kontrol mekanizması, yönetim felsefesiyle bütünlük içinde

#### 2.4.3. Durumsal Yaklaşımlar

Küreselleşme ile beraber 1960'lı yıllardan sonra yönetim literatüründe meydana gelen devrim niteliğindeki değişimler liderlik yaklaşımları üzerinde de etkisini göstermiş ve bu dönemden itibaren bilim insanları lider ve grubun etrafındaki çevreye dikkat çekmişlerdir.

Durumsal yaklaşımlar, liderlik kavramının olduğu koşulları hedef alan bu alanda çalışmalarını şekillendiren teorilerden meydana gelmektedir. Bundan dolayıdır ki bu yaklaşımlara aynı zamanda koşul-bağımlılık teorisi adı verilmiştir. Yaklaşımın dayandığı temel, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına sebep vermesidir (Koçel, 2010).

Etkili bir lider olabilmek için lider kendi özelliklerini var olan duruma göre şekillendirmek durumundadır. Bu bağlamda durumsal liderlik yaklaşımlarına göre liderlik hem direktif hem de destekleyici alt boyutlarına sahiptir. Bu boyutlar gereksinimlere göre artırılıp azaltılabilmektedir. Ekstrem bir durum karşısında neye



ihtiyaç olduğunun belirlenmesi, örgütteki bireylerin değerlendirilerek görev için ne kadar kabiliyetli ve kararlı oldukları belirlenir. Bireylerin örgüt yapısı içerisinde motivasyon düzeylerinin değişkenlik göstereceği düşünülürse liderlerin buna karşın direktif ve destekleyici rollerini belirlemesi gerekmektedir (Gültekin, 2013).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen modeller; Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol- Amaç Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli olarak sınıflandırılmıştır.

#### **2.4.3.1. Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli**

Model Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş olup durumsal yaklaşımlara en yeni katkıyı sağlayan çalışmadır. Model temel olarak karar almaya katılımı ve liderlerin davranışlarını ilişkilendirmektedir. Faaliyetler üzerine odaklanan bu araştırma lider davranışının görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlaması gerektiğini önermektedir (Ataman, 2002).

Bu modelde sekiz adet durumsallık sorusu aracılığı ile özel bir yöntem tavsiye edilmektedir. Liderler yöneltilen sorulara "evet" veya "hayır" şeklinde yanıtlar vererek beş karar verme biçiminden hangisini tercih edeceğine karar vermektedir (Karabay, 2015).

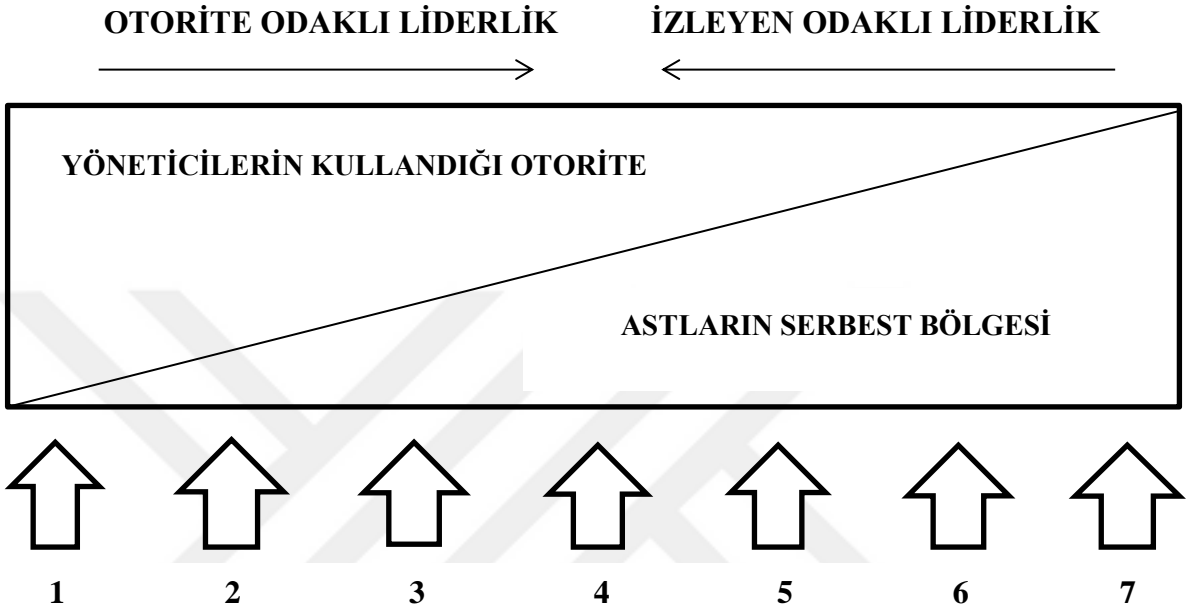
Model, gruptaki bireylerin hangi durumlarda ve ne kadar katılım sağlaması gerektiğini belirlemede oldukça etkili bir modeldir. Bununla beraber liderlik araştırmalarının kişilerden ziyade var olan duruma odaklanması gerektiğini vurgulamıştır. Grup üyelerinin karar alma sürecine etkin olarak katılmasının yanında alınan kararın kalitesi de astları güdülenmesini sağlamaktadır (Ataman, 2002).

#### **2.4.3.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu**

Bu liderlik modelinde liderlik doğrusu üzerinde yedi farklı liderlik tarzı yer almaktadır. Doğrunun sol ucundan sağ ucuna doğru astlar yönünde ilerleyen bir merkezileşme söz konusudur. Sol uç daha otoriter bir liderlik davranışı sergilerken, doğrunun sağ ucu daha demokratik liderlik davranışları ortaya koymaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu yetki ile astlara tanınan yetkiler doğru üzerindeki noktaları belirlemektedir. Bu modele göre yöneticinin uygun liderlik tarzını seçebilmesi için

astlarının özelliklerini iyi bilmeli ve örgütsel yapıyı iyi ele almalıdır. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusunu aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2014).

**Şekil 2.2:** Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu



- Birinci durum, liderler örgüt içerisinde alınması gereken kararları kendisi alır ve astlarına bu kararları uygulamaları için bildiri verir.
- İkinci durum, lider karar alırken astlarını ikna yoluna gider.
- Üçüncü durumda, karar alma sürecinde lider düşüncelerini astlara ulaştırır ve onların tepkilerini bekler.
- Dördüncü durum, liderin aldığı karar değişime açık geçici bir karardır.
- Beşinci durumda, lider yine karar mekanizmasını kendi elinde tutar. Problemi ortaya koyar ve astlarının fikirlerini alarak karar verme sürecinin sonlandırır.
- Altıncı durum, liderin sorun ya da konu ile ilgili sınırları tanımlaması ve grubun kararını beklemesi şeklinde açıklanabilir.
- Yedinci liderlik durumunda, sınırların lider tarafından belirlendiği bir alan içerisinde astların süreçte etkin olması sağlanır.

### 2.4.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler tarafından ortaya konulan ve bu alanda en çok bilinen model olup, bu çalışma liderlerin davranışlarını belirleyen üç önemli durumsal değişkeni temel almaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Koçel, 2010).

- Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılabak işin niteliği
- Liderin makama ve mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu faktörler lider için olumlu veya olumsuz bir örgüt yapısı oluşmasına neden olarak ortaya konulan liderlik davranışını etkilemektedir. Bundan dolayı etkin lider bu durumsal faktörlere bağlıdır. Bu faktörler kısaca şu şekilde açıklanmıştır (Güney, 2011).

**Lider-Üye İlişkisi:** Grup üyelerinin lidere karşı olan güven ve bağlılığının derecesi açıklanmaktadır. Bu ilişkinin karşılıklı olması gerekir, yani üyelerin lidere güvendiği gibi liderde üyelere güvenmelidir. Ancak bu şekilde etkili bir liderlik için zemin hazırlanmış olacaktır.

**Görevin Yapısal Durumu:** Yapılacak görevin ne derece organize edilip edilmediği ve görev ile ilgili olarak belirlenmiş olan yöntemlerin tanımlanmış olmasını içermektedir. Etkin lider olabilmek ve grup üyelerini etki altına alabilmek için görevin çok iyi belirlenmiş ve gereken faktörlerin tanımlanmış olması gerekmektedir.

**Liderin pozisyonundan dolayı ortaya çıkan biçimsel yetki:** Liderin mevkisinden dolayı ortaya koyduğu otorite astların etki altına alınmasında son derece etkilidir. Eğer lider cezalandırma, ödüllendirme, terfi ettirme ve işe son verme gibi konularda resmi bir yetkiye sahip ise otorite gücü yüksek demektir.

Bu üç değişkenin bir araya gelmesi ile beraber iki liderlik türü ortaya konulmuştur (Karabay,2015).

- **İlişkiye yönelik liderlik:** Astlar ile güçlü ve pozitif yönlü duygusal ilişkiler geliştirmenin önemli olduğunu vurgulayan bir liderlik tarzıdır.
- **İşe Yönelik Liderlik:** Örgüt yapısı içerisinde ilişkiden ziyade görev odaklılık söz konusudur. Liderin astlarından istediği yalnızca görevlerini zamanında

yerine getirmeleridir. Lider astların davranışları ile değil yaptıkları iş ile ilgilenmektedir.

#### **2.4.3.4. Yol- Amaç Modeli**

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu modelin temelinde astları motive etme söz konusudur. Liderin görevi grup üyeleri için hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmalarında onları motive ederek onlara yol göstermektir. Bu modele göre dört farklı liderlik davranışı vardır. Bunlar emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderliktir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2014).

- Emir verici: Yönetici kararları kendi verir, astlarına bırakmaz, otoriterdir.
- Destekleyici: Yönetici astları ile ilişkisine önem verir. Onlara arkadaşça davranır.
- Katılımcı: Lider karar almadan önce astlarının fikirlerini alır ve bu bağlamda süreci şekillendirir.
- Başarıya yönelik: Amaçlara ulaşmada grup üyelerinin mücadele etmelerini ve en yüksek performansı göstermelerini öngören liderlik davranışıdır. Astlara güven vardır.

#### **2.4.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli**

Bu çalışma Hersey ve Blanchard'ın , Blake ve Mouton'un yönetim tarzını açıklamak amacıyla ortaya koydukları 9 ölçekli diyagramına ek olarak astların olgunluk düzeyleri adı verdikleri bir değişkeni eklemeleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar astların olgunluk düzeylerine göre dört farklı liderlik biçimi olduğunu ortaya koymuşlar. Bunlar katılan, fikir satan, yetki devreden ve söyleyen liderlik olarak sınıflandırılmıştır (Serinkan, 2012).

#### **2.4.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

Bu modelin ortaya çıkışı Hersey ve Blanchard'ın olgunluk modeli ile benzerlik göstermektedir. Blake ve Mouton'un diyagramına ek olarak etkinlik boyutu eklenerek üç boyutlu bir liderlik modeli ortaya konulmuştur. Etkinlik boyutu ile liderlik davranışının var olan duruma uygun olup olmadığı ortaya konulmuştur. Liderlik

davranışı duruma uygunsa etkili, değilse etkisiz olarak tanımlanmaktadır. Liderin davranışının etkililik derecesi davranıştan değil, mevcut durumdan kaynaklanmaktadır. Etkililik, liderin görev sürecinde elde ettiği başarının derecesidir. Lider görevi başarı ile yerine getirmiş ise etkili bir lider olmaktadır. Bir liderlik davranışı bir durumda etkin sonuçlar ortaya koyarken başka bir durumda etkili olmayabilir. Bundan dolayı lider mevcut duruma göre davranışlarını düzenleyerek etkililiği sağlayabilecektir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2014).

## **2.5. LİDERLİKTE POSTMODERN YAKLAŞIMLAR**

Bu kısma kadar bahsedilen liderlik teori ve modellerin bazıları liderin özellikleri, bazıları liderin davranışları bazıları ise içinde bulunulan durum ile ilgili konular üzerinde yoğunlaşmışlardır. Özellikler teorisi ve davranışsal teoriler liderliğin evrensel niteliklerinin varlığından söz ederken durumsal yaklaşımlar bu bakış açısını reddetmiştir. Bu geleneksel yaklaşımlar dışında yeni değişimler ve gelişmelerin etkisiyle çağdaş bazı liderlik tarzlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Çağdaş liderlik yaklaşımları arasında en çok dikkati çeken dönüşümcü, etkileşimci ve karizmatik liderlik yaklaşımlarıdır (Özler, 2013).

### **2.5.1. Etkileşimci Liderlik**

1970'lerin sonlarında J.M. Burns tarafından öne sürülen bu liderlik yaklaşımda, bir işi gerçekleştirmek için grup lideri ve üyeler arasında mevcut durumla ilgili olarak karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranışlar üzerinde durulmuştur (Karabay ,2015).

Bu yaklaşıma göre belli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu formal bir organizasyonda çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik yapan kişi arasında davranış ilişkisi dört farklı durumda olabilir. Birinci tür davranış, çalışanların gösterdiği başarıya bağlı olarak liderin üyelere daha fazla destek ve kaynak sağlamasına yönelik davranışlarını kapsamaktadır. Temelinde koşula bağlılık vardır. Çünkü gösterilen performansa bağlı olarak verilen bir destek söz konusudur. İkinci tür davranışta lider iş standartlarını kendi belirler ve iş yapılma sürecinde çalışanları gözlemleyerek gereken müdahaleleri yapar ve düzeltici rol üstlenir. Üçüncü davranış tarzında, lider pasif konumdadır.

Süreci uzaktan izleyen lider olumsuz bir durum ortaya çıktığında olaya müdahil olur. Son olarak dördüncü liderlik tarzında ise lider görev süreci boyunca iş ile ilgili standartları amaçları belirleme konusunda tamamen astlara karşı serbest bir yaklaşım izlemektedir. Lider sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir tavır sergilemektedir (Koçel, 2010).

Etkileşimci liderlikte örgütsel yapı içerisinde lider ile çalışanlar karşılıklı alışveriş halindedir. Lider ödül-ceza aracılığıyla görevlerin yapılmasını ve örgütsel bağlılığı sağlar, durumsal faktörleri ve çalışanların ihtiyaçlarını doğru biçimde belirleyerek motivasyonu uygun araçlar ile sağlamakta böylece çalışanları etkisi altına almaya çalışmaktadır. Bu liderlik tarzında amaç çalışanların yenilikçi ve üretken yönleri ile ilgilenmek değil, çalışanların faaliyetlerini verimli hale getirecek hamlelerde bulunmaktır (Ataman,2002).

Bu liderlik anlayışını benimsemiş liderlik konumundaki yöneticiler genel olarak çalışanları ile karşılıklı değişimlerin önemini vurgulamaktadır. Temelinde istenilen hedeflere ulaşıldığı takdirde ödüllendirme yapan liderler ancak astlarını etkileyebilmekte anlayışı hakimdir. Ayrıca etkileşimci liderler astlarının yalnızca kendi istediklerini yapmalarını beklerler bundan dolayı çalışanlarını birer makine olarak görmektedirler. Astların programlanan biçimde hareket etmeleri beklenmektedir (Güney, 2011).

Etkileşimci liderlikte astlar liderlerin verdikleri ödüller yaptıkları pekiştireçler ve vaatler ile güdülenmektedir. Fakat olumsuz bir durum söz konusu olduğunda ise disiplinli davranışlar ve azarlamalar ile geri dönüt sağlanmakta ve var olan negatif durum ortadan kaldırılmaktadır.

### **2.5.2. Dönüştürücü Liderlik**

Küreselleşmenin etkisiyle beraber 20.yüzyılın son dönemleri rekabet ortamı gittikçe artmış bunun ile beraber varlıklarını devam ettirmek ve dünya pazarındaki yerini korumak isteyen birçok kurumsal yapılar değişmek ve dönüşmek zorunda kalmışlardır. Bu ise beraberinde çağa ayak uyduran, değişimi temel alan ve bu değişimleri kurum kültürü içinde yoğurabilen liderleri ön plana çıkarmıştır. Bundan dolayı 80'li yıllardan sonra yapılan liderlik araştırmaları; liderlerin örgütü nasıl yenileyebilecekleri çağın gereksinimlerine uygun olacak şekilde ne tür değişimler

yapabilecekleri üzerinde durmuşlardır. Bu ihtiyacın hissedilmesinden sonra bilim dünyasında değişimi motivasyon aracı haline getirebilen liderlik özellikleri üzerine ciddi çalışmalar sağlanmıştır (Saylı, 2014).

Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kavramları yönetim literatürüne siyaset biliminden geçmiştir. Burns, kitabında etkileşimci ve dönüştürücü olmak üzere iki farklı liderlik kavramından bahsederek bunları siyasi anlamda ele almıştır. Bunun üzerine Bass, siyaset biliminin kavramları arasında yer alan bu kavramları organizasyon yönetimi açısından incelemiştir (Ataman, 2002).

Dönüştürücü liderlik, örgüt çalışanlarına belli bir vizyon belirleyerek, bu vizyona ek olarak bir takım ilave misyonlar ortaya koyarak gereken değişimleri yaparak astlara yaptıklarından ve düşündüklerinden daha fazlasını yapabilecekleri inancını aşıl原因an liderliktir. Bu liderlik temel olarak değişime yönelik bir liderliktir. Bundan dolayı örgütlerin yetersiz kaldıkları kriz dönemlerinde, kompleks yapıdaki işlerde, kurumsal bir yapıya sahip olmayan örgütlerde ön plana çıkmaktadır. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkmasında örgütün kültür yapısı çok etkilidir. Kollektif yapıya sahip olan yapılarda dönüştürücü liderliğin oluşması daha kolaydır (Karabay, 2015).

Astların kişisel gelişimlerinin sağlanmasını hedefleyen bu liderlik türü, bireylerin kişisel başarı olarak doyuma ulaşmalarını böylece örgüt içerisindeki faaliyetlerde daha az hata ile maksimum başarı elde edebileceklerini savunmaktadır. Kişisel gelişim aynı zamanda beraberinde bireylerin daha iyi nasıl yapabilirim, nelerin değişimini sağlayabilirim sorularını sormalarını sağlamaktadır. Böylece grup üyelerinin gereksinimleri ile örgütün gereksinimleri arasında bir bağ oluşturarak verimliliği artırma düşüncesi hakimdir.

Dönüştürücü liderlerin en önemli özelliği değişim ne kadar kendi hayat bakışı ile örtüşüyorsa o kadar kendini sürece dâhil eder ve değişimin bir parçası olarak görür. Astların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar, analitik düşünme ve yeni bilgiler öğrenmeye açıktırlar. Var olan koşulları en ince ayrıntısına kadar kontrol ederler ve bu bağlamda ortaya çıkan durumu analiz ederek gereken değişimleri yapmak için süreci başlatırlar (Yılmaz, 2011).

Bu liderler örgütlerini belirlenen vizyon etrafında yapılandırıp, değiştirme yeteneğine sahip olurken, bununla beraber diğer örgütler için isteklilik oluşturmuşlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olan liderlerin örgütlerdeki performansla olumlu etkilerde bulunduğunu ortaya koymuştur. Yüksek özgüvenleri, işi başarmada kendilerinden emin tavırları ve olaylara karşı olan kararlılıkları astları etkisi altına almakta bu nedenle dönüştürücü liderlerin grupta bir otoritesi bulunmaktadır (Keçecioğlu, 1998).

Dönüştürücü liderlerin özellikleri çalışanların paradigmasında değişim meydana getirmek için çok önemlidir. Bunlardan en önemlisi de dönüştürücü liderin karizmatik özelliğidir. Astlar tarafından saygı ortamının oluşmasında bu özellik çok önem arz eder (Serinkan, 2012).

### **2.5.3. Karizmatik Liderlik**

Karizma kelimesi siyaset biliminde, kendi kişisel yeteneklerini kullanarak insanlar arasında olağanüştü bir etki meydana getirme yetisi olarak ele alınmıştır. Karizma, Allah'ın armağanı anlamına gelmekle beraber bu armağan edilenler; kahinlik, öğreticilik, yöneticilik, alimlik gibi özelliklerdir. Karizmatik liderlik kavramı üzerine ciddi çalışmalar yapan Weber karizma kavramının yanında karizmatik lideri yenilikçi bir bakış açısı ile ele almıştır. Karizmatik lider herhangi bir durumu bütün geleneksel normlardan sıyrılarak farklı bir bakış açısı ile ele alır demiştir (Güney, 2011).

Karizmatik liderlik teorisine göre, liderler var olan durum karşısında kendilerine has bir duruş sergilerler. Bu durum ise astlar üzerinde karizmatik bir etki oluşturur. Karizmatik liderin bireyler üzerinde bu etkiyi oluşturabilmesi için sahip olması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır (Gültekin, 2013).

- Karizmatik liderler astlarının benimsemesini istedikleri değerler ve normlar için öncelikle kendilerini rol model olarak ortaya koyarlar. Yani kendi davranışları ile istenilen davranışları bireylere kazandırma yolunu seçer.
- Karizmatik liderler astlar tarafından olağanüştü güçlere sahip olarak algılandıklarından onlarda bir koşulsuz şartlanma meydana getirirler. Böylece bireyler liderden başkasına ihtiyaç duymaz.



- Karizmatik liderler genel olarak büyük fikir adamlarıdır. Ciddi idealler uğruna yola çıkmışlardır ve öngörü kapasiteleri yüksektir.
- Astlardan büyük beklentileri olduklarını ortaya koyarlar ve bununla beraber onların yeteneklerine duydukları güvenle hareket ederek tam bir saygı ve itaat ortamı oluştururlar.

Karizmatik liderlik kavramı özellikler teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar göstermiştir ki çoğu zaman astların davranışlarını etkilemede karizmatik liderler daha başarılı olmuşlardır. Bunun da liderlerin sıradan takdirin dışında olağanüstü çekiciliğinden kaynaklandığı söylenmektedir.

Lider mevcut gücünü karizmasından aldığından dolayı onun belirlediği hedeflere ve aldığı kararlara karşı koşulsuz bir bağlılık söz konusudur (Keçecioğlu, 1998).

Yıllar boyunca liderler ve kişisel özellikleri incelendiğinde karizmatik liderlerin genellikle kriz durumlarında ortaya çıktıkları söylenmektedir. Atatürk başta olmak üzere Gandhi, Hitler ve Martin Luther gibi topluma etki eden büyük karizmatik liderlere bakıldığında ülkelerindeki olumsuz koşulların bir ürünü olarak ortaya çıkmışlardır (Baltaş, 2008).

Karizmatik liderler, astlara yol gösteren ve gerçekten geleceğe yönelik olarak bireyleri düşünmeye ve üretmeye teşvik eden onlara hayatta önemli olan bileşenleri görmeleri için önderlik yapan ve hepsinden önce kendi davranışları ile bunları bireylere göstererek onların hedef doğrultusunda motive olmalarını sağlayan liderlerdir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2014).

Liderlikte diğer post modern yaklaşımlar ele alındığında bu üç liderlik türünün dışında bazı liderlik türleri daha ortaya çıkmıştır. Bunlar, otantik, vizyoner, durumsal, kültürel, hiyerarşik hizmetkar, öğretimsel, öğrenen, vizyoner, stratejik ve etik liderlik olarak belirlenmiştir.

## **2.6. ETİK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ**

Etik, felsefi anlamda insanların yaşamları boyunca elde ettikleri birikimlerin özünü koruma ve bu birikimlerin temelini araştıran aynı zamanda bireyler arası ilişkilerde meydana gelen sorunları inceleyen felsefenin bir alanıdır. Bu kavram

bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinden meydana gelen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kelime etimolojik olarak ele alındığında Yunanca “ethos” sözcüğünden gelmekte bu ise karakter anlamında kullanılmaktadır. TDK ise bu kelimeyi töre bilimi, ahlak veya ahlakla ilgili olan her şey olarak tanımlamaktadır (Alkan, 2016).

Etik, geçmişten bugüne kadar doğru ve yanlış olarak belirlenmiş olguların ölçülerinin bir anlatımıdır. Etik genel mana da ahlak ile ilgili davranış ve faaliyetleri içerisine alan felsefe ve bilimin önemli bir parçası haline gelmiştir. Ahlak toplum tarafından birikimler sonucu oluşmuş yanlış-doğru, iyi- kötü, erdem-kusur üçgeninde davranışları değerlendirme ile ilgilenmiştir. Doğal olarak ahlak felsefesi ise bu etik olgular üzerine temellendirilmiştir (Aydın, 2014).

Ahlak kavramı Türkçede moral anlamına gelmektedir. Bilim adamları bu anlamdan hareket ederek ahlak kavramının göreceli bir kavram olduğu, toplumdan topluma değişebildiği gibi, aynı toplumda mevcut olan farklı gruplar içerisinde dahi farklılıklar gösterebileceği kanısına varmışlardır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda bu kelime huy anlamına gelen “hulk” kelimesinden türetilmiş olup insanlar arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkmış olan bir takım yazılı olmayan bir anlamda manevi kuralları içerisinde barındırır. Bireyler bu kurallar çevresinde iyi-kötü, güzel-çirkin ayrımını yaparak kendisi ve başkaları arasındaki ilişkilerde denge ve uyum sağlar (Aydın, 2014).

Ahlak kavramı ile beraber ele alındığında etik kavramının ortaya çıkışı neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Çağlar boyu gerek bilim dünyasında gerek iş dünyasında çok konuşulan ve insanların üzerinde tartıştığı bu kavram günümüzde küreselleşmenin etkisi ile beraber ciddi anlamda sorgulanır duruma gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2011).

Ahlak ve etik kavramları yıllar boyu bazı topluluklar tarafından aynı kavram olarak algılansa da birbirinden farklı kavramlardır. Etik ile ahlak kelimelerinin aynı anlamı karşılamamasının sebebi etik kavramının bir ahlak felsefesi olması, bununla beraber ahlakın etiğin bir araştırma alanı olmasıdır. Etik kuramlar, ahlak olgusunun özü ve toplumsal yaşamda insanları bir arada tutan yaşamsal normlar, değerler ve bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğini açıklama çabasında olmuştur (Aydın, 2014).

### 2.6.1. Etik Neleri Amaçlar?

Etik tarihine bakıldığında, ilgi alanı ahlak olan düşünürlerin ilkçağda yedi bilgin oldukları bilinmektedir. Bilginlerin kim olduğuna dair tam bir fikir birliği olmasa da aralarında Atina'lı Solon, Lindos'lu Kleobulos, Isparta'lı Khilon, Milet'li Thales, Lesbos'lu Pittakos ve Priene'li Bias'ın olduğu iddia edilmektedir (Dedeoğlu, 2004).

Etik kavramının ilgi alanına bakıldığında belli grup ya da toplulukların tutum, davranış ve karakterlerini birbirinden ayıran temel özellikler üzerine yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular etik olgusunun genel mana da iki konu ile ilgilendiğidir. Bunlar; iyi insan olmanın gerekleri ve bireylerin davranışlarını düzenleyen kurallar biçiminde açıklanmıştır.

Etik, insan davranışlarını ahlaki perspektiften ele alarak toplumsal yaşama uygun hale getirmeyi amaçlar. Etik olgular bireyin istediği zaman yapıp istemediğinde vazgeçebileceği olgular değil aksine insan olmanın gereği olarak vazgeçilmez bir takım niteliklerin ifadesi olarak ele alınmaktadır.

Etik, bireylerin kendi öz değerlendirmelerini yapmasını sağlayarak onların; bugün herhangi bir faydalı işte buldum mu, insanlara saygılı ve haysiyetli bir biçimde davrandım mı, içinde bulunduğum organizasyona faydam oluyor mu, aynı ortamı paylaştığım topluluk benim iyi insan olmama katkı sağlıyor mu sorularını sormasını sağlamaktadır (Ekici, 2013).

### 2.6.2. Geleneksel Etik Teorileri

Etik kavramının birçok tanımı olmakla beraber genel geçer bazı temel ifadeleri vardır. Önceki tanımlamalarda bireylerin var olduğu toplumsal yapı içerisinde davranışlarını düzenlemesi için gerekli olan kuralların bir ifadesidir şeklinde tanımlanmıştır. Bu nedenle etik kurallar, insanların meydana getirdiği topluluğun yapısına, türüne ve sahip olduğu kültürel temele göre değişkenlik göstermektedir. Bu ise kavram ile ilgili farklı teorilerin ortaya atılmasına zemin hazırlamaktadır. Temel amaç, toplumların etiğe nasıl bir anlam yüklediklerini ortaya koymaktır. Fakat geleneksel etik teorilerinde bireylerin toplumsal yapı içerisindeki olmazsa olmaz davranışları incelendiğinden dolayı mutlakçılık hakimdir. Teoriler iyi

bir şekilde tanımlandıklarından dolayı var olan problemlere açık çözüm sunabilmektedir. Bu teoriler aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Karabay ,2015).

- **Teleolojik Etik:** Etik bir eylemin değerini belirleyen faktörün eylemin neden dolayı yapıldığı değil ortaya çıkardığı sonuç olduğunu ortaya koymaktadır.
- **Deontolojik Etik:** İmmanuel Kant tarafından 18.yy da kuramsal temelleri oluşturulmuştur. Teorinin temelinde bir eylemin ortaya koyduğu sonucu beğendiğimiz için değil, temel ahlaki değerler ile çelişmediği için doğru veya yanlış olduğunu öne sürer.

### 2.6.3. Modern Etik Teorileri

Geleneksel teoriler kesin yapılması gereken hükümleri ortaya koyduğundan temelinde mutlakiyet vardır. Bir davranışın doğruluğu veya yanlışlığı tamamıyla evrensel normlara uygunluğu ile ölçülmektedir. Fakat küreselleşen dünya düzeninde bireylerin ve bununla beraber toplumların gereksinimlerinin değişmesi beraberinde bir takım yerleşmiş ilkelerde esnekliğe gidilmesini gerekli hale getirmiştir. Bu ise bazı çağdaş etik yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Bunlar “erdem etiği”, ”müzakere etiği” ve “feminist etik” teorileridir (Karabay ,2015).

Erdem etiği, bireyin davranışlarında hem niyeti hem de elde edilen sonucu değerlendirir. Erdem, bireylerin birbirlerine veya işlerine karşı olan görev ve sorumluluklarını yerine getirme esnasında karşılaştıkları ikilemleri ahlaki çerçevede çözmelerine olanak tanır. Feminist etik, seksenli yıllardan sonra feminist düşünce etrafında gelişmiştir. Yalnızca erkekleri göz önünde bulunduran ve kadınları küçümseyen geleneksel etik anlayışlara tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu anlayışın temel amacı kadını ahlaki özne olarak gören zihniyeti yıkmak ve hiyerarşik anlayışı düzenlemektir. Habermas tarafından geliştirilen müzakere etiği ise sosyal teoriyi temsil eden bir teoridir. Bu teorinin amacı farklı fikirlerin uyumsuzluğundan doğan çatışmaları engelleme yollarını ortaya koymaktır (Karabay,2015).

### 2.7. ETİĞİN UYGULAMA ALANLARI

Küreselleşmenin etkisi ile beraber insanlar artık birçok platform da bir araya gelmektedir. İnsanların bu platformlarda birbirleri ile toplumsal faaliyetleri verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için belli genel geçer etik kurallar etrafında toplanmaları gerekmektedir. Bireylerin paylaştıkları ortam ve organizasyona göre de uymaları

gereken etik ilkeler değişkenlik gösterecektir. Bu ise etiğin çeşitli ortamlarda uygulama alanı bulmasını sağlamaktadır. Birbirleriyle etkileşim halinde olan bu alanlar; bireysel etik, meslek etiği, yönetsel etikdir.

### **2.7.1. Bireysel Etik**

Etik ilkelerin her ne kadar toplumsal normları düzenleme çabasında olduğu söylene de, toplumun temel taşı olan bireyleri hiçbir zaman ihmal etmemiştir. Toplumsal yapının, bireylerin meydana getirdikleri yargı ve eylemler sonucunda oluşturu yadsınamaz bir gerçektir (Gül ve Gökçe, 2008).

Bireysel etik kavramı genel olarak bireyin temel haklarını koruma altına almayı ve toplumsal normlar etrafında değerini korumasını amaçlamaktadır. Bireylerin kendi sahip oldukları ahlaki değerleri ve benliğinde oluşturduğu etik standartları kapsar (Bass ve Steidlmeier, 1999).

### **2.7.2. Mesleki Etik**

Meslek, bireyin geçimini sağlamak için profesyonel olarak yaptığı iş olarak tanımlanmaktadır. Bir işin meslek olarak sayılabilmesi için bir teknik gerektirmesi ve kurumsal yapı içerisinde değer bulması gerekmektedir. Günümüzde teknolojinin hızlanması ile beraber iş alanları genişlemekte ve bireyler her geçen gün iş hayatının içerisinde daha fazla yer almaktadır. Bu ise çeşitli meslek dallarının ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Çeşitli alanlarda bir arada çalışmak durumunda olan bireylerin belli ilkeler etrafında toplanması hem gruptaki bireylerin hem de organizasyonun geleceği açısından önem arz etmektedir. Bundan dolayı organizasyonun ve bireylerin gereksinimlerini karşılayacak belli etik değerlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur.

Etik daha önceden de tanımlandığı üzere belli ilkeler bütünüdür. Bu ilkeler bireylerin buldukları topluluklara göre sorumlu oldukları alanlara göre değişkenlik göstermektedir.

Meslek etiği, bir organizasyonda süreçteki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan ve çalışanlar tarafından korunan, bireysel gereksinimleri ve eğilimleri sınırlayarak insanları belli davranışlar etrafında toplayan kurallar bütünüdür (Sökmen ve Tarakçioğlu, 2011).

Meslek etiğinin en belirgin özelliği, dünyanın her neresinde olursa olsun aynı meslekten olan bireylerin belirlenen etik kurallara uygun davranmasıdır. Bu ilkelerin organizasyonlarda verimliliği artıracağına yönelik olan inanç meslek etiğini daima gündemde tutmuştur. Özellikle kurumlarda artan yolsuzlukların yerli ve uluslararası araştırmalara konu olması ve bununla ilgili olan haberlerin görsel ve yazılı basında sıklıkla yer alması “mesleki etik” kavramının daha çok önem kazanmasına sebep olmuştur (Karabay,2015).

Her meslek kendi meslek etiğini kendi işleyişi içerisinde ortaya koyar. Ortaya konulan bu normlar bu mesleği seçen ve yürüten kişileri ilgilendirmektedir. Mesleki etik kavramı icra edilen mesleğin türüne göre tıp etiği, bilim etiği, turizm etiği, polis etiği, basın etiği, ticaret etiği, yargı etiği, eğitim etiği, medya etiği, çevre etiği vb. biçiminde sınıflandırılabilir. Meslek ile ilgili etik ilkeler ortaya konulurken, hem içerisinde bulunduğu toplumun genel normlarından hem de mesleklerin gereklerini yerine getirirken dikkat edilmesi gereken hususları içerisine aldığından dolayı etik kavramından ayrı olarak değerlendirilmesi doğru olmayacaktır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011).

Bir mesleğe mensup olan bireyin yaptığı bir davranış bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını da yakından ilgilendirmektedir. Yaptığı herhangi bir olumsuz davranış yalnızca kendini küçük düşürmekle kalmaz, insanlar tarafından mesleğe duyulan güvenin azalmasına sebebiyet verir. Oysa bir mesleğe olan güvenin yitirilmesi toplumlar için bir kayıptır. Çünkü her meslek kendi içerisinde değerlidir ve toplumsal yaşam için vazgeçilmezdir. Mensupların mesleğe uygun olarak süreçte belirlenmiş olan etik ilkelere uygun hareket etmeleri ve bu ekseninde çalışmalarını yürütmeleri yaşamsal önem taşımaktadır (MEGEP, 2006).

Mesleki etik kuralların amacı, meslek kapsamına giren personel veya birimlerin hareket ve davranışlarına, ilgili merkezlerce ve birimlerce belirlenmiş standartlar getirmektir. Bu kurallar, organizasyon içerisinde denetim standartlarına uyması gereken bütün personel ve birimleri bağlayıcı niteliktedir. Ayrıca mesleki etik kavramı toplumsal kalkınma için toplumun çok çalışmanın önemine olan inancını, etik değerlere bağlılığını ve milli gururunu ön planda tutması gerektiğini ortaya koymuştur (MEGEP, 2006).

Mesleki etik üzerine çalışma yürüten bilim insanları etik ilkelerin insanlar tarafından kabulü karşılıklı faydacılıktan dolayı mecburi olsa bile süreçte bu kuralların uygulanması ve içtenlikle uyulması bireyin ahlaki temeli ile ilgili olduğunu söylemişlerdir.

### 2.7.3. Yönetmel Etik

Son yıllarda globalleşme ile birlikte etik üzerine artan ilgi, çalışma ortamlarında meslek etiğinin ve beraberinde yönetmel etik kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Yasa koyucular ve ilgili mahkemeler, çalışma ortamlarının etik ile ilgili problemlerinin çözümüne yönelik çalışmalar yürütmelerine rağmen, çözülemeyen birçok problem mevcuttur. Bu problemlerin çözümüne yönelik olan çalışmalar yeni ilkeleri beraberinde getirmekte ve yöneticilerin ise davranışları bu ilkeler etrafında şekillenmektedir. Genel olarak yönetmel etik meslek etiğinin bir alt dalı olup, etiğın çeşitli organizasyonlarca belirlenmiş kurallar sonucu ortaya çıkan bir biçimdir (Karabay, 2015).

Yönetmel etik, iyi ve kötü olanın ortaya çıkarılması hedefinden yola çıkarak doğru davranış ve faaliyetlere ulaşmak için gerekli olan ilke ve kuralların belirlenmesi ve aynı zamanda yöneticilerin çalışanlara ve işin kendisine karşı tutumlarında doğru-yanlıı ayrımını yapmalarına yardımcı olmaya çalışır. Buradan hareketle yönetmel etiğın asıl amacının organizasyon içerisinde verimliliği artırmak ve bununla beraber bir örgüt kültürü oluşturmak amacıyla yönetici tutumlarının nasıl olması ve nasıl olmaması gerektiğini belirlemek olduğu söylenmiştir (Eltan, 2013).

Yönetmel etik kavramı 70'li yıllardan sonra üzerinde durulan ve akademik anlamda ilgilenilen bir konu haline gelmiştir. 90'lı yıllardan sonra yönetim biliminde ortaya konulan yeni tanımlamalar ve kavramsal bilgiler ile beraber yönetmel etik literatüründe ciddi bir zenginleşme ve bilgi birikiminin ortaya çıktığı söylenmektedir. Bu konu ile ilgilenen bilim insanlarının sayısının artması yeni yönetmel etik tanımlarının oluşturulmasına zemin oluşturmuştur (Aydın, 2014).

Yönetmel etik; organizasyon içerisinde müşterilerin, patronların, ortakların ve yöneticilerin kendi gereksinimlerine yönelik olan çıkarlarını uzlaştırma çabalarından dolayı ortaya çıkmıştır. Bu etik ilkelerin amacı; yöneticilerde belirlenmiş ahlaki kriterlere yönelik bir sorumluluk anlayışının tezahür etmesidir (Özgener, 2009).

Yönetmel etik; organizasyonların örgütsel yapısına göre değişkenlik göstereceğinden göreceli bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde etik; ahlak olgusunun belli bir örgüt içerisinde o örgüt tarafından belirlenmiş ilkelere beslenerek ortaya çıkmış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

Yönetmel etik, yöneticilerin organizasyon yönetiminde doğru-yanlış olan eylemleri kontrol etmesini öngören, yöneticileri karar verme süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendiren ve bu şekilde örgütsel yapıyı muhafaza etmeye yardımcı olan ilkelerin genel ifadesi olarak tanımlanmıştır (Karabay, 2015).

Karar verme sürecinde etik ilkelere uygun olarak hareket etme oldukça önemli bir olgudur. Bundan dolayı yönetmel etik aynı zamanda karar mekanizmasını da içerisine alan ilke ve kurallardan oluştuğundan süreçte alınan her karar için içerisindeki etik boyutu açığa çıkarmak ve etik ilkeleri gerekçeleriyle açıklayarak alınan kararları bu gerekçelere dayandırmak gibi iki önemli görev üstlenmiştir. Aynı zamanda karar verme sürecinde yönetmel etik; yöneticilerin süreçte adalet, eşitlik ve liyakat gibi daha birçok ilkelere uygun olarak davranmasına olanak sağlar (Aydın, 2014).

Bu bağlamda organizasyonda bir yönetmel etik kültürünün oluşmasında en önemli noktalardan birisi de yöneticinin etik algısıdır. Yöneticinin etik algısı, örgüt içerisinde alınan karar ve yapılacak uygulamaları etkilemektedir. Bu nedenle ast-üst ilişkisinin olduğu yapılarda üst düzey yönetimde etik ilkelerin benimsenmesi örgüt içerisinde diğer bireyler tarafından ilkelerin içselleştirilmesini kolay hale getirecektir. Alanda yapılan çalışmalar sonucunda yönetmel etik üç bölümde ele alınmıştır (Ekici, 2013).

- **Kişisel Uygulamalar ve Ahlaki Sorunlar:** Bu başlık altındaki etik sorunlar, yöneticilerin kural dışı olan fakat sonucunda kişisel doyum ve kazançla neticelenen etik ilkeleri barındırır. Var olan kaynakların yanlış kullanımı, kişisel çıkarların çatışması, statüden kaynaklanan özgüven ile cinsel taciz girişimi bu alandaki sorunlara örnek verilebilir.
- **Mesleki Eylemler:** Yöneticilerin yönetiminde bulunduğu mesleğe yönelik etik kararlarını kapsamaktadır. Adam kayırma, çalışanların istihdamı, işe alım ve işten çıkarılma örnekleri verilebilir.



- **Günlük Yönetim İşleri:** Bu bölüm, yöneticilerinin astlarına olan gücünü kullanım şekli, doğru-yanlış değerlendirmeleri, uygulanan seçimlerin haklılığının sorgulanması gibi kavramları içermektedir.

### 2.7.3.1.Yönetimsel Etik Tarzları

Yöneticilerin karar verme eylemleri, sahip oldukları değer yargıları ve buna bağlı olarak süreçte ortaya koydukları etik ilkeler yaşadığı toplumun normları ve kültürü tarafından şekillenmektedir. Ayrıca ülkenin sahip olduğu siyasal yapı, organizasyonun içinde bulunduğu sektörün özellikleri de yönetimsel etiğin biçimlenmesinde önemli etkenlerdir (Alkan, 2016).

Yöneticilerin iç ve dış paydaşlarıyla değişik ilişkiler içerisinde bulunması farklı yönetimsel etik tarzların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Karabay,2015).

- **Etik olmayan yönetim:** Bu yönetim tarzında bireyler için adaletli ve hakkaniyete uygun olarak belirlenmiş etik ilkelere kasıtlı olarak aykırı hareket etme söz konusudur. Örneğin; çalışanlara haber verilmeden işten çıkarılma ve aynı zamanda tazminattan mahrum etme, bazı bireylere kurum içerisinde ayrıcalık tanıma, kişinin hak etmediği halde maaşına zam yapılması veya ikramiye verilmesi gibi olaylar bu tarz yönetimin ortaya çıkardıkları davranışlardır.
- **Etik dışı yönetim:** Bu yönetim tarzında yöneticiler, kendi politikalarının ve davranışlarının sonuçlarını önemsemeyen örgüt içerisindeki bireylere ihmal edici tavırlar sergilemektedir. Kasıtlı bir davranış söz konusu değildir ancak gösterilen davranışın da ahlaki boyutu önemsenmemektedir. Yönetim ilkeleri genel olarak kâr odaklı, üretim merkezli ya da kısa vadeli politikaların oluşturulmasına yönelik olarak düzenlenmiştir.
- **Etik yönetim:** Organizasyonlar içerisindeki örgütler ve meslekler için belli inançlar, değerler, eylemler veya çalışanların gereksinimlerine yönelik olarak belli etik ilkeleri belirleyen ve bunu gönüllülük esaslı olarak yapan yönetim tarzı olarak belirlenmiştir. Temelinde eşitlik, adalet, saygı kavramları olduğundan örgütteki bireyler tarafından da tercih edilen bir yönetim biçimidir. Çalışanların hakları ciddi manada temeli oluşturulmuş politikalarla gözetilmektedir.

### 2.7.3.2. Yönetimde Etik İlkeler

Yapılan çalışmalar her ne kadar etik ilkelerin kurumdan kuruma farklılık gösterdiğini ortaya koymuş olsa da, organizasyonların uyması gereken toplumsal ilişkiler sonucunda süreçte ortaya çıkan bir takım etik ilkeler söz konusudur. Bu etik ilkeler genele hitap etmekle birlikte bunlara uygun davranış göstermeyerek etik dışı davranış sergileyen kurum ve yöneticiler de mevcuttur.

Yönetimsel etik adı altında belirlenen bu ilkeleri etik ve etik dışı olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. Bazı etik ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

- **Adalet:** Örgütsel anlamda adalet kavramı aslında temelinde ödül-ceza uygulaması bulunmaktadır. Bu uygulama iş görenlere örgüte katkıları ve kurallara uymaları durumunda haklarının verilmesi ve kurallara aykırı davranılması halinde ise ceza verilmesi gibi, davranışa uygun karşılık verilmesi olarak işlemektedir.
- **Eşitlik:** Yönetimde eşitlik kavramı üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar eşit sınıftan olan bireylere eşit davranılması anlamına gelen *temel eşitlik*, toplumdaki farklı kesimden insanlara eşitlik sağlanması amacıyla farklı uygulamaların yapıldığı *kısmi eşitlik* ve gruplar ile alt sınıflar arasında eşitliğin sağlandığı *blokların eşitliği* kavramlarıdır.
- **Dürüstlük ve doğruluk:** Doğruluk ve dürüstlük her ne kadar toplumda aynı kavramsal kelimeler gibi kullanılsa da birbirinden farklı iki kavramdır. Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirir. Dürüstlük ise doğruluğu içerisine alan bir kavramdır ve söze bağlı kalma, beklentileri gerçekleştirme anlamına gelmektedir.
- **Tarafsızlık:** İnsanların, bireyleri ve nesnelere var olduğu gibi eleştirmeden kabul etmesi ve kendi bakış açısından sıyrılabilmemesidir.
- **Sorumluluk:** Belirlenen bir görevin istenilen kriterlere uygun olarak yerine getirilmesidir.
- **Bağlılık:** Örgütsel anlamda bağlılık, bireylerin faaliyetleri sürdürme ve örgüt içerisinde bulunmak istemesidir.
- **Tutumluluk:** Örgütün devamlılığı için örgütteki insan ve maddi kaynakları en verimli şekilde kullanmaktır.

- **Açıklık:** Bireylerin iletişim kurma, bilgi paylaşımı yapma, üretme ve ürettiğini aktarma gibi faaliyetlerde birbirlerine karşı açık davranmalarını ifade etmektedir.
- **Emeğin hakkını verme:** Bireylerin gösterdikleri performansa, ürettiği envanterlere bağlı olarak örgütte yarattığı değer artışından hak ettiği değerin kendisine ücret olarak döndürülmesidir.

Belirtilen bu ilkelerin, organizasyon yapısı içerisinde bir kural olarak uygulanmasından ziyade, örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin içselleştirmeleri kurumlarda aidiyet duygusunun oluşmasına ve buna bağlı olarak faaliyetlerde verimliliğe zemin oluşturacağı düşünülmektedir. Her ne kadar etik ilkelerin organizasyonlar için önemi vurgulansa da yönetimde etik dışı davranışlar sergilenmesi kaçınılmazdır (Sims, 2003).

Yapılması öngörülmeleyen bazı etik dışı davranışlar aşağıdaki gibi verilmiştir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

- **Ayrımcılık:** Bu kavram örgüt yapısı içerisinde iki türlü ele alınmaktadır. Birincisi cinsiyete veya ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkan *açık ayrımcılık*, bir diğeri ise kadınların veya azınlıkların örgütte diğer gruplar ile aynı haklara sahip olmamasına sebebiyet veren *kurumsal ayrımcılıktır*.
- **Kayıрма:** Görevlilerin kendilerini ruhsal ve duygusal anlamda kendilerine yakın hissettikleri bireylere diğer kişilerden daha ayrıcalıklı davranmasıdır.
- **Rüşvet:** Bir takım maddi çıkarlar sağlamak amacıyla yöneticilerin kendilerine para, mal, hediye vs. veren bireylere ayrıcalık tanınmasıdır.
- **Yıldıрма- Korkutma:** Yöneticilerin statüsünden doğan gücünün astlar üzerinde kullanarak onları yıldırmaya çalışmasıdır.
- **Şiddet, baskı, saldırganlık:** Yöneticilerin istenilen faaliyetleri bireylere zorbalıkla yaptırmasıdır.
- **Bedensel ve cinsel Taciz:** Bedensel taciz; tokat atma, kulak çekme, vurma vs iken cinsel taciz; çocuğa, gence veya bayana laf atma, istenmedik ve uygunsuz biçimde el-kol şakaları yapmaktır. Bunlar genel manada hafif eylemler ile başlayıp büyük sonuçlar ortaya çıkaran olumsuz davranışlardır.
- **Görev ve yetkileri kötüye kullanma:** Yöneticilerin kendilerine organizasyondaki üst düzey makamlar tarafından verilen yetki ve

sorumlulukları kişisel çıkarlarını ön planda tutarak örgütteki hiyerarşik yapıyı bozacak şekilde kullanmasıdır.

Belirlenen bu ilkeler her ne kadar yönetsel etik başlığı altında yöneticilerin uyması gereken ilkeler gibi algılansa da aynı zamanda insanda olması veya olmaması gereken en önemli özelliklerdir. Kurum içerisinde yöneticilerin olduğu kadar iş görenlerinde etik ilkelere uygun olmayan birçok davranışı söz konusudur. Bu etik olmayan davranışların sergilenmesinin temelinde iki sebep vardır. Bunlar; iş görenlerden kaynaklanan ahlaki sorunlar ve işletme politikaları ve yöneticilerin tutumundan kaynaklanan ahlaki sorunlardır. 2000 yılında İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı Türkiye'deki en büyük 500 sanayi işletmesi üzerine yapılan bir araştırmada işletme yöneticilerinin en sık karşılaştıkları ve gözlemledikleri ahlaki sorunlar tablo halinde aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Özgener, 2009).

<b>YÖNETİCİLER TARAFINDAN GÖZLEMLENEN VE İŞ GÖRENDEN KAYNAKLANAN AHLAKİ SORUNLAR</b>	<b>İŞLETME POLİTİKALARI VE YÖNETİCİLERİN TUTUMUNDAN KAYNAKLANAN AHLAKİ SORUNLAR</b>
İş görenin hatalarını gizlemesi	Yöneticilerin gereğinden fazla hediye ve davet kabul etmesi
İş görenlerin üstlerine yalan söylemesi	Yöneticilerin kişisel çıkarları için kurum içi gizli belgeleri dışarı sızdırmaları
Mazeret dışı suiistimale yönelik olarak sık sık izin kullanılması	Yöneticilerin ticari faaliyetlerinde dürüstlüğe aykırı davranışları
Molaların ve ara izinlerin gereğinden fazla uzatılması	Dolandırıcılık ve rüşvet girişimleri
Yapılan bir suçun başkasına yüklenmesi	Diğer kurumları yanıltıcı raporların düzenlenmesi
Organizasyonun yazılı kurallarının ihlal edilmesi	Ürün ve hizmetlere ilişkin test sonuçları üzerinde oynama yapma
Hırsızlık yapılması	İşletme kayıtlarını değiştirme, tahrif etme
Alkol, uyuşturucu ve sigara gibi kötü alışkanlıklar	Parasal kaygılardan ötürü gerçeklik payı olmayan reklam çalışmaları yapma
Kurumun koyduğu limit dışında hediye ve davetlerin kabul edilmesi	İş görenlerin ücretlendirme, terfi ve atamalarında haksız uygulamalar yapılması
Dolandırıcılık ve rüşvet girişimleri	Kadın-erkek ayrımının yapılması
İş görenlerin kişisel çıkarları için kurum içi gizli belgeleri dışarı sızdırmaları	Statüden alınan güç ile astlara cinsel taciz girişiminde bulunulması

#### 2.7.4. Eğitimde Etik

Etik ilkeler bireyler arasındaki ilişkileri düzenleme açısından her alanda çok önemli bir yere sahiptir. Bu ilkelerin uygulama alanı bulduğu en önemli alanlardan birisi de şüphesiz eğitimidir. Eğitim; bireylerde istedik yönde davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. Bu süreci yalnızca öğretim ile gerçekleştirmek mümkün değildir. Verimliliğin sağlanması ve bireylere istenilen kazanımların zamanında

edindirilmesi için muhakkak birçok bileşenin aynı anda koordine biçimde çalışması gerekmektedir. İşte bu koordinasyonun sağlanması ise her alanda olduğu gibi eğitimde de etik normlara bağlı kalmayı gerektirmektedir. Çünkü eğitim-öğretim sürecinde yöneticilerden öğrencilere kadar olan her kademe bir sonrakine örnek teşkil edecek şekilde hareket etmek durumundadır. Bu hiyerarşik yapı içerisinde yer alan bireylerin ise belli ilkeler etrafında faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir. İstenilen davranışların kazandırılmasına yönelik olarak etik ilkeler bireye süreçte ne yapmalıyım?, nasıl yaşamalıyım? sorularını sormasına olanak sağlamaktadır. Bu anlamda eğitim ile etik arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Sokrates bu aradaki ilişkiyi “kendini tanı” sözleri ile ifade etmiştir. Buradan hareketle insan hayatı “etik çerçeve içerisinde kendini tanıma ve gerçekleştirme” sürecidir (Yıldız, 2016).

#### 2.7.4.1. Öğretmenlik Mesleğinde Etik

Eğitimin literatürde olan tanımına bakıldığında bireylere istenilen davranışları kazandırma süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte en önemli görev şüphesiz öğretmenlere düşmektedir. Öğrenciler onları bir rol model olarak kabul etmekte ve onların düşünce ve davranışlarını adeta bir yol haritası olarak görmektedirler. Bu belirlenen misyon karşısında öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği bazı etik kurallara uyması onların görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi açısından önem arz etmektedir. Aşağıda genel manada öğretmenlik mesleğinin etik ilkeleri açıklanmıştır (Aydın, 2011).

**Profesyonellik:** Bu kavram iki boyutta ele alınması gereken bir kavramdır. İlk boyut olarak profesyonellik öğretmenin kendi alanının gerektirdiği mesleki yeterliliğe sahip olması anlamına gelir. Ancak kendi alanında kendini yetiştirmiş bir öğretmen etik ilkelerin anlamını idrak ederek uygulamaya geçirebilir. İkinci anlamda profesyonellik ise mesleğinin gerektirdiklerini en üst kalitede yapma yetisidir. Bazı profesyonel davranışlar şu şekilde sıralanabilir.

- Mesleği ile ilgili beceri ve tutumları eksiksiz kazanmış olmak
- Yapılan işi kusursuz ve zamanında yapmak
- Mesleki donanımı en üst seviyeye taşımak için gelişim odaklı olmak
- Görevi yerine getirirken kişisel yeteneklerini sonuna kadar kullanmak
- Öğrencilere çok yönlü öğrenmeleri için uygun ortamı oluşturmak

**Hizmette sorumluluk:** Öğretmenin eğitim-öğretim sürecinde kendi üzerine düşen görev ve sorumlulukların bilincinde olması, eğitim mesleğinin diğer mesleklerden farkını kavrayarak her türlü tutum ve davranışlarının topluma ışık tutacağı bilincine sahip olmasını ifade etmektedir. Öğretmenin sorumluluğu, üstlere hesap verme değil, bir işi yapmaya yönelik görevi üstlenme biçiminde algılaması gerekir.

**Adalet:** Öğretmen öğrenciler arasındaki ilişkilerde adaleti sağlama çabasında olmalıdır. Sınıf ortamında söz hakkı verilirken adil olarak paylaştırmadan başlayarak not verme, etkinliklere katılma, sınıf içi iletişime kadar her alanda adaleti gözetmelidir. Ayrıca her öğrenciye eşit davranmak ile beraber bazı öğrencilerin farklı gereksinimlerine de uygun olarak cevap vermesi öğretmenin sorumluluğudur.

**Eşitlik:** İki tür eşitlik söz konusudur. Birincisi; öğretmenin sınıfındaki herkesin öğrenci olduğunu bilerek herkese eşit davranmasını öngören *temel eşitlik*, ikincisi; öğretmenin farklı gruplar arasındaki eşitliği sağlamak için gruplara özgü davranış sergilemesi anlamına gelen *kısmi eşitlik*dir.

**Yolsuzluk Yapmamak:** Öğretmenin kendi kişisel çıkarlarına yönelik toplum tarafından doğru olarak karşılanmayan ve hitap ettiği kitleye örnek teşkil etmeyen bir takım davranışları içerir. Bunlar arasında para ve mal karşılığında ayrıcalıklı işlem yapma, maddi ve manevi çıkarlar doğrultusunda kurallara aykırı davranma gösterilebilir.

**Dürüstlük, doğruluk ve güven:** Öğretmenin kendi inançlarından sıyrılarak insana insan gözüyle bakmayı ve ilişkilerinde dürüst olmaya ve içten davranışlar sergilemeye dikkat etmelidir. Eğitim ortamları insanlar arasındaki ilişkilerin en yoğun yaşandığı ortamlar olduğundan öğretmenlerin bu davranışları güven ortamı oluşması açısından önem arz etmektedir.

**Mesleki bağlılık ve sürekli gelişme:** Öğretmenin çalıştığı kuruma aidiyet duygusu beslemesi ve ortamda kalma isteği mesleki bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bağlılık duygusunun tezahürü olarak öğrencilere sürekli olarak faydalı olma çabası içerisinde olması gereken öğretmen meslek ve diğer alanlarda kendini sürekli olarak geliştirme çabası içerisinde olmalıdır.

**Kaynakların etkili kullanımı:** Öğretmen elinde var olan kaynakları etkili olarak kullanıp maksimum sonuç ortaya koyabilen kimsedir. Bu kaynaklar içerisinde en

önemlisi olan zamandır. Öğretmen var olan zamanı öğrencilerin gelişimi için verimli kullanmalıdır.

#### 2.7.4.2. Okul Yönetiminde Etik

Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin meslek olarak sınırları tam olarak belirlenmiş değildir. Günümüzde bürokratik işlemlerin dışına çıkamayan okul yöneticiliği bilimsel gerçeklikten uzak olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Bu ise okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kimlik kazanmasına engel olmaktadır. O halde diğer mesleklerde olduğu gibi okul yöneticiliği de bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bu alanda yapılan çalışmalar ışığında araştırmacılar mevcut yöneticiler ve yönetici adayları için bunun bir meslek olduğunu anlatan ve kuramsal çerçevesi ile beraber işin pratiğini öğreten yetiştirme programlarının düzenlenmesini öngörmüşlerdir (Erdoğan, 2006).

Okul yöneticisinin etik davranışları, oldukça karmaşık yapıya sahiptir. Yönetici bu davranışları sergilerken üç farklı sorumluluğu yerine getirmek durumundadır. Bunlar kısaca aşağıda açıklanmıştır (Çelik, 2013).

**Kendine karşı sorumluluk:** Okul yöneticisinin, örgüt içerisinde etik ilkeler koyması ve bunların uygulanmasını sağlaması ancak ve ancak kendisinin de bu ilkeleri içselleştirmesi ile alakalıdır. Bundan dolayı yönetici kişisel olarak bir takım ilkeler geliştirmek ve kurallara uymak durumundadır. Bu davranış yöneticinin hem çevresinde bulunan diğer bireylere ilkesel bir yönetici hissi vermesine hem de koyduğu ilkelerin uygulayıcısı bizzat kendisi olarak ortaya çıkan sonuçları önceden test etmesine olanak sağlar. Örneğin; öğretmenlere ders saatleri konusunda hassas olmalarını söyleyen bir yöneticinin kendisinin okula geç gelmesi onun bu etik kuralı özümsemediğini gösterir.

**Örgütsel sorumluluk:** Yöneticinin var olan ilkelere uygun olarak davranması kendi kişiliği, ahlaki ve vicdani sorumluluğu ile alakalıdır. Ancak örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik düzeni sağlamak amacıyla ortaya konulan bir takım kuralların öğretmenlere anlatılması ve teoride kalan kısımların pratikteki uygulamasının gösterilmesi yöneticilerin örgütsel sorumluluğunu yansıtmaktadır. İki türlü örgütsel sorumluluktan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki; eğitimle ilgili olan mevzuatın gerekli olan kısımlarının öğretmen ve öğrencilere açıklanmasıdır. Bu aslında bürokratik yani



müdür görevi denilen kısımdır. İkinci kısım ise okulun süreçte kendi kültürel yapısı içerisinde ürettiği etik normların öğretmen ve yöneticilere açıklanarak etigin kurumsallaşmasının sağlanmasıdır.

**Toplumsal sorumluluk:** Okul yöneticisi okul içerisinde olduğu kadar okul sınırlarının dışarısında da etik davranışlar sergilemek durumundadır. Yöneticinin kişisel ve örgütsel düzeyde benimsediği etik ilkeleri okulun dışına taşıması ve çevre ile paylaşarak çevresel bir etik kültür ortamı oluşturması gerekmektedir. Toplumun öğretmenden beklentileri olduğu kadar yöneticiden de beklentisi söz konusudur. Bu nedenle yönetici toplumun normlarına uygun hareket etmek durumundadır. Bir taraftan kendisi ve örgütsel yapı için var olan etik ilkelere uyması gereken yönetici bu ilkeler ile toplumsal etik ilkeler arasında bağ kurmalıdır. Bu bağı kurarken ölçü esastır. Çünkü okul içerisindeki etik ilkelerin tamamen dışarı taşınması sorun oluşturacağı gibi çevresel faktörlerinde okul iklimini tamamen etkisi altına alması sorun meydana getirecektir.

## 2.8.ETİK LİDERLİK

İnsanların dikkatini çekmek, onları motive etmek ve hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için statü gereği tanınan yetkileri, sorumlulukları ve güçleri kullanmaktan çok, değerlere olan inanç, astlara olan güven, ilişkilerde olan dürüstlük ve duygusal yaklaşımlar günümüzde liderliğin yeni bir boyut kazanmasına zemin oluşturmuştur (Mertler, 2015).

Neredeyse her tür organizasyonda standartlaştırılmış yönetim stratejilerinin uygulanması, küreselleşen dünya düzeninde bilimden uzak daha da önemlisi insan ilişkilerinden uzak bir yönetimin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yönetim anlayışı gittikçe örgüt içerisinde güven ortamını ortadan kaldırmış dolayısıyla verimsiz bir çalışma ortamının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Güvensiz ilişkilerin sonucu olarak da toplum tarafından kabul görmesi mümkün olmayan çeşitli etik skandallar ortaya çıkmıştır. İşte buradan hareketle toplumun normlarını anlamak ve bununla da kalmayıp bu normları örgütün süreçte belirlenen ilkeleri ile ilişkilendiren bunun sonucunda kişisel, örgütsel ve toplumsal ilkelerin amacını ortaya koyarak verimli bir ortam oluşturabilen liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Tüm bunlar liderlerin liderlik davranışlarında “etik” boyutunun önemini ortaya koymuştur (Brown ve Trevino, 2006).

### 2.8.1. Etik Liderliğin Tanımı

Lider, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bireyleri amaç doğrultusunda harekete geçiren ve onların davranışlarını etkileyerek istendik yönde davranış değişikliği meydana getirebilen kimsedir. Fakat burada önemli olan nokta hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde liderin kendisinde var olan gücü nasıl kullandığıdır. Buradan hareketle iş dünyasında artan yolsuzluklar, skandallar vs. liderlikte yeni bir boyut olan “etik liderlik” kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Etik liderlik kavramının birçok tanımı yapılmıştır. Ancak literatür incelendiğinde iki boyutta bir tanım ile karşılaşılmaktadır. Bunlar birincisi normatif yaklaşım, ikincisi ise sosyal bilim temelli yaklaşımdır. Normatif bakış açısı ile ele alınan tanımlarda etik liderlik; liderlerin davranışlarının önceden belirlenmiş olan norm ve standartlara uygunluğu olarak değerlendirilmektedir (Brown ve Mitchell, 2010).

Sosyal bilim temelli çalışmalarda ise kavramı bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadırlar. Bu bağlamdaki çalışmalar psikoloji, sosyoloji ve felsefe dallarından etkilenmekte ve bu bakış açısı ile etik liderlik kavramını ele almaktadırlar. Normatif tanıma ek olarak sosyal bilim temelli yaklaşımda izleyicilerde sürece dâhil edilmektedir. Buradan hareketle en genel-geçer etik liderlik tanımı şu şekilde yapılmaktadır. Etik lider; faaliyetlerinde ve kişiler arası ilişkilerinde normlara uygun olan davranışlar sergileyen ve izleyicilerle iki yönlü iletişimi pekiştirmeyi öngören aynı zamanda bireyleri ahlaki düşünce yapısını oluşturmak için teşvik eden kimsedir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

Belirtilen tanımlamadan anlaşılacağı üzere Brown, Trevino ve Harrison ‘un “faaliyetler ve kişiler arası iletişimde belli normlara uygun davranılması”, ifadesi aslında liderlerin davranışlarında; dürüstlük, güvenirlilik, tarafsızlık, adalet gibi özelliklere dikkat etmeleri gerektiğini söylemektedir. Diğer boyut ise daha çok bu liderlik tarzında iletişimin önemini vurgulamaktadır. Böylece etik liderlik yalnızca belirlenen etik normlar çerçevesinde şekillenmemekte aynı zamanda üst-ast ilişkilerinde iletişimin önemine de değinmektedir. Çünkü liderlerin normlara olan bağlılığı anlatılmakla bireyler üzerinde az etki bırakırken davranış boyutunda bireylere gösterilmesi faaliyetlerde bu ilkelere bağlılığın yansıtılması bireylerin bu normları içselleştirmesine katkı sağlayacaktır (Alkan, 2016).

### 2.8.2. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderliğin kavramsal temeli verildikten sonra bu liderlik yaklaşımının farklı boyutları ile ele alınması kavramın bütünsel olarak değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Trevino, Hartman ve Brown etik liderliği açıklarken iki temel boyuttan söz etmişlerdir. Çalışmalarında “etik” ve “ahlaki” eş anlamlı olarak kullanan bilim adamları bu iki boyutu etik/ahlaki insan ve etik/ahlaki yönetici olarak tanımlamıştır. Ayrıca belirledikten sonra bu iki temel unsurun sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde tablo halinde ifade etmişlerdir

ETİK/AHLAKİ İNSAN	ETİK/AHLAKİ YÖNETİCİ
<b>Özellikler</b> -Dürüstlük -Bütünlük -Güvenilirlik	-Rol modelleme ile sahip olunan etik değerlerin örgütün değerlerine dönüşümü sağlanması
<b>Davranışlar</b> -Doğru işi yapmak -Birey Odaklılık -Açıklık(Şeffaflık) -Etik değerler ile uyumlu davranış sergilemek	-Ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak örgütte etik farkındalığın oluşumunu sağlamak
<b>Karar Verme</b> -Etik değerlere bağlılık -Eşitlik/tarafsızlık -Topluma Duyarlılık	-Etik kuralların ve değerlerin izleyicilere aktarılması

**Kaynak:** Trevino, L.K.,Hartman, L.P., Brown, M.E.(2000). *Moral Person and Moral Manager:How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership*. California Management Review, 42(4), 128-142.

Tablo ele alındığında etik/ahlaki insan bölümünde belirtilen lider özellikleri dürüstlük, bütünlük ve güvenilirliktir. Etik liderin sahip olduğu davranışlar ise daha çok karar verme sürecinde göstermiş olduğu davranışlar olarak karakterize edilmiştir. Ayrıca liderin şeffaf davranışlar sergilemesi örgüt içerisinde güven ortamının pekişmesini sağlar. Bu ise gerçekleştirilen faaliyetlerde verimliliği artırıcı etki yapmakla birlikte bireylerin örgüte olan aidiyet duygusunun gelişmesine yardımcı

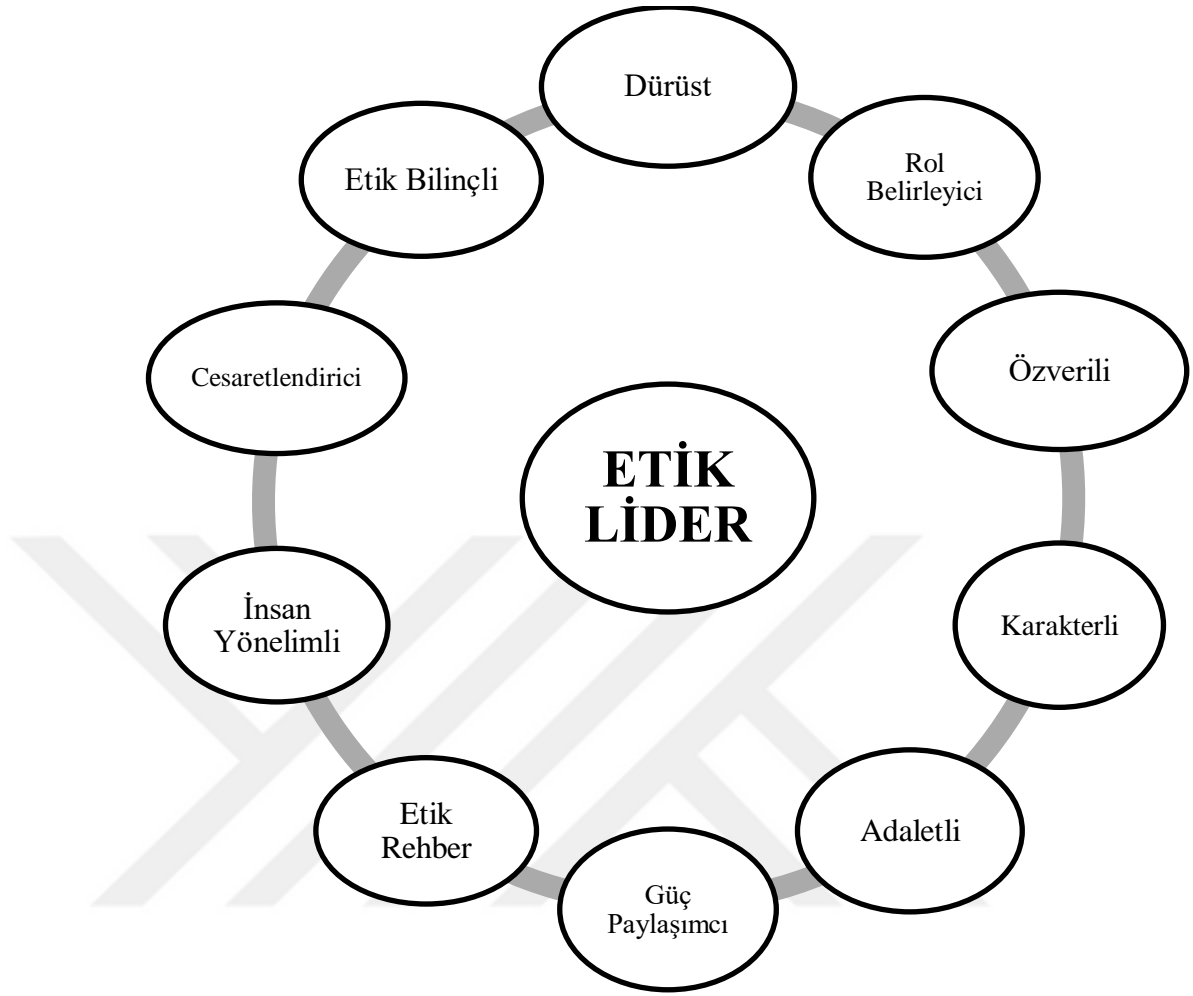
olur. Karar verme sürecinde etik değerlere bağlı kalınması, tarafsızlık ve topluma duyarlılık gibi normlar örgüt içerisinde bireylerin kendini değerli hissetmelerine ve sürece dâhil olmalarına böylece bir örgütsel yapının oluşmasına zemin hazırlayan önemli etmenlerdir. Yukarıda tanımlanan etik lider davranışlarının iki boyutundan hareketle Trevino, Hartman ve Brown tarafından dört liderlik tipi ortaya atılmıştır. Bunlar; etik lider, etik olmayan lider, riyakar lider, nötr(tarafsız) lider biçiminde tanımlanmıştır (Alkan, 2016).

- **Etik lider:** Adalet, tarafsızlık ve aynı zamanda dürüstlük gibi özelliklere sahip hem etik insan hem de etik yönetici özellikleri yüksek olan liderdir. Etik liderler statüsünden doğan gücü daha çok etik değerlerin bir kurum kültürü halini almasında ve bireyler tarafından belirlenen normların içselleştirilmesinde kullanır.
- **Etik olmayan lider:** Bu liderler genellikle etik insan ve etik yönetici boyutları bakımından zayıf değerlere sahiptir. Ana amaç finansal kaygı olup insan değerlerine saygı arka plana atılmıştır. Statüsünden doğan gücü daha çok bireylere iş yaptırmak için kullanır. Başarı ölçütü örgütün parasal yönden elde ettiği kar ile doğru orantılıdır.
- **Riyakar lider:** Teoride etik normlara vurgu yapan lider, davranışsal olarak normları baz alma ve bu normlara göre karar alma noktasında değerleri göz ardı eden bir yaklaşım sergilemektedir. Yani bir gösteriş söz konusudur. Bireylere sürekli vurgusu yapılan ilkeler uygulama noktasında arka plana itilir.
- **Nötr(Tarafsız)Lider:** Etik açıdan nötr davranışlar sergileyen liderler kendi kişisel çıkarlarına düşkün ve karar verme sürecinde diğer bireylerin düşüncelerine saygı göstermeyen bir tutum içerisindedir. Kararlarında uzun vadeden ziyade kısa vadede çıkar sağlama düşüncesindedir.

Literatüre bakıldığında etik liderliğin boyutları değişik şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Mendonca, etik liderliğin üç boyutu olduğunu açıklamıştır. Bunlar; liderin amacı, liderin etki stratejileri ve liderin karakter oluşumudur. Yine Resick, etik liderliğe uygun davranışları ortaya koymak için dürüstlük, insan odaklılık, etik farkındalık, motive etmek, güçlendirmek ve etik hesap verilebilirlik gibi altı özelliğten bahsetmiştir. Bass, liderlerin etik davranışlar sergileyebilmesi için alçakgönüllülük, sadakat, erdem, cömertlik ve bağışlanma gibi özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Liderlerin bu davranışları ne düzeyde gösterdiklerini ortaya

koymak için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Brown ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilmiş ölçekte, her ne kadar etik liderlik davranışı ortaya konulmaya çalışılsa da liderlerin etik davranışlarını çok yönlü olarak ele almamıştır. Başka bir ölçek çalışması ise Yılmaz(2005) tarafından öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Bu ölçekte faktör analizlerine dayalı olarak etik liderliğin temel manada tüm boyutlarını içeren dört alt boyuta yer verilmiştir. Bunlar; karar verme sürecinde etik ilkeleri göz önünde bulundurma düzeylerini ortaya koymak için örgütsel karar verme boyutu, liderlerin etik değerleri okul kültürü içerisinde ne düzeyde ortaya koyduğunu belirten iklimsel etik boyutu, iletişimde etik değerleri ortaya koyan iletişimsel etik ve genel mana da davranışlardaki değerleri ortaya koyan davranışsal etik boyutudur. Bu durumda etik liderliğin genel mana da alt boyutları aşağıdaki diyagramda verilmiştir (Karabay, 2015).

**Şekil 2.3:** Etik Liderlik Alt Boyutları



**Kaynak:**

Karabay, M.(2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*.1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

### 2.8.3. Etik Liderliğin Etik Karar Verme Açısından Önemi

Küreselleşme ve teknoloji alanındaki gelişmeler ile beraber organizasyonlarda değişim ve belirsizlik oranı artmıştır. Belirsizlik durumlarında ise işletmeler süreçte karar verirken etik normlara uygun karar vermek durumundadırlar (Karabay, 2015).

Yıllarca yapılan araştırmalarda neyin etik olup neyin etik olmadığı üzerinde durulmuştur. Bu etik normların açıkça ortaya konulması, hem toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde hem de örgüt içerisinde meydana gelen olası durumlar karşısında karar verme sürecine hız kazandırması açısından önem arz etmektedir. Etik karar; hem kanuni hem de ahlaki açıdan toplumun büyük bir kesimi tarafından kabul edilebilecek nitelikte olan karardır. Etik olmayan karar ise toplumun büyük bir kesimi tarafından süreçte belirlenmiş olan normlar ile örtüşmeyen yani çoğunluk tarafından kabul edilemeyecek nitelikte olan kararlardır (Jones, 1991).

Bireylerin sahip oldukları etik anlayışı, onların olayları algılamasını ve buna bağlı olarak karar verme mekanizmalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Organizasyon belli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen bireylerden oluşan bir topluluk olup, bu organizasyonda amaca yönelik faaliyetlerin en önemli düzenleyicisi ve uygulatıcısı olan liderlerin etik liderlik davranışlarının etik karar verme mekanizmasındaki yeri; sahip oldukları üstün nitelikleri, değerleri, yönetsel faaliyetleri ve becerilerinden dolayı önem arz etmektedir (Karabay, 2015).

Karar verme bir süreçtir ve bu süreçte en doğru olanı yapma organizasyonlar için çok önemlidir. Bu nedenle etiğin önemini kavrayan yöneticiler kararları alırken etik boyutu mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Ancak daha öncede belirtildiği gibi organizasyon içerisinde karar verirken ahlaki doğru ve yanlışlara nasıl ulaşılabileceği sorusuna cevap vermek her zaman kolay değildir. Bunun için etik değerlerin belirlenmesine yönelik olarak geliştirilmiş üç farklı test mevcuttur (Ural, 2003).

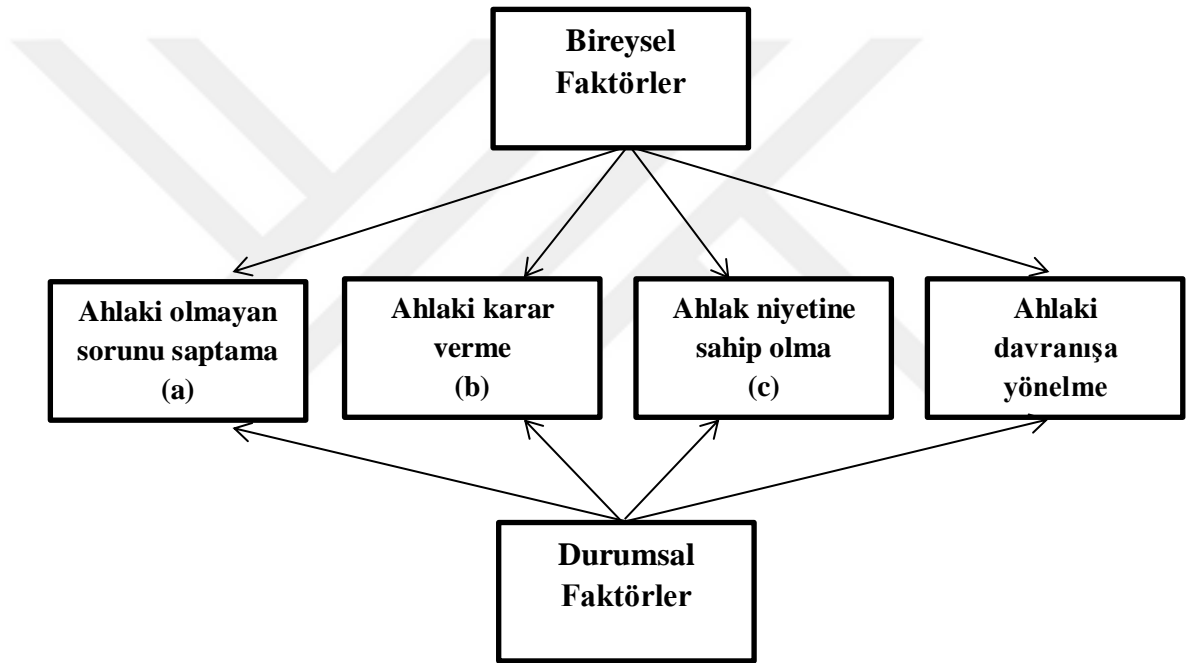
**a) Sorundan algılanan kanıtlarla ortak görüşe varma testi:** Kanıtların ileri sürülen çözümü destekleyip desteklemediği araştırılır.

**b) İçsel tutarlılık testi:** Ortak olarak elde edilmiş olan bir görüşe yönelik olarak elde edilen tüm verilerin birbirleri ile tutarlı olup olmadığı araştırılır.

c) **Çözümün genel inanç sistemine uygunluğunu test etmek:** Bireylerin organizasyon içerisindeki faaliyetlerinin örgüt içerisindeki normlar ile örtüşmesini test eder.

Yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik, tutumlar gibi bireysel faktörler ve ödül sistemi, iş tanımının yapılması, örgüt kültürü vs. gibi durumsal faktörler karar verme sürecini etkilemektedir. Bu faktörler ile beraber Crane ve Matten tarafından yapılan bir araştırmada etik karar verme sürecinin dört bileşeninden bahsedilmiş ve aşağıdaki gibi tablo haline getirilmiştir (Crane ve Matten, 2004; Aktaran: Karabay,2015:90).

**Şekil 2.4:** Etik Karar Verme Süreci



**Kaynak:** Karabay, M.(2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*.1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

Tablo incelendiğinde karar vermenin bir süreç olduğu ve belli kademeler sonucunda ortaya çıktığı daha net görülmektedir. Ancak bu süreçte bir aşamaya ulaşıldığında bir sonraki aşamaya geçmek her zaman gerekli değildir. Lider organizasyon içerisinde çalışanların veya kendi şahsının meydana getirdiği bir olumsuz durumun farkında olabilir (ahlaki farkındalık) ancak her zaman bir sonuca varmaya çalışmaz yani yargılama işlemini ve etik davranış sergilemeyi o farkındalıktan sonra yapmayabilir örgüt içerisinde olan diğer bireylerin de aynı



yargıya varmasını bekleyebilir. Kısacası örgüt içerisinde karar verme süreci işleyişe göre ertelenebilir.

Organizasyonlar içerisinde birçok karar alınmakta buna bağlı olarak alınan kararın en olumlu sonuçlar ortaya çıkarması önem kazanmaktadır. Buna göre karar alınırken nelere dikkat edilmesi gerektiğini ve etik kararın ölçütlerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışan üç adet yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar faydacı, adalet, temel haklar yaklaşımlarıdır (Çetin, 2013).

- **Faydacı Yaklaşım:** Eylemin iyi veya kötü olmasından ziyade ortaya çıkardığı sonuçlara bakılarak karar verilir.
- **Adalet Yaklaşımı:** Alınan kararların adil olup olmadığı sorgulanır. Burada adillikten kasıt sadece örgüt içerisindeki fayda değil aynı zamanda ceza ve yükümlülüklerin adil olarak dağıtılmasıdır.
- **Temel Haklar Yaklaşımı:** Bireylerin doğuştan gelen belirli temel haklarının olduğundan ve örgüt içerisinde karar alınırken bu haklara saygılı olunması gerektiğinden bahsedilmektedir.

#### 2.8.4. Etik Liderliğin Değerlendirilmesi

##### 2.8.4.1. Etik Liderin Özellikleri

Küreselleşme ile beraber günümüzde organizasyonlardan etik normlar çevresinde uygulamalar geliştirmeden, yolsuzluk ve adaletsizlik yaparak sürekli bir büyüme meydana getirmeleri beklenemez. Bu nedenle liderlerin etik liderlik yönlerini sürekli olarak geliştirip, etik değerlere sahip çıkarak örgüt içerisinde bir etik iklim meydana getirmesi gerekmektedir (Günel ve diğerleri, 2015).

Alan ile ilgili çalışmalar ele alındığında etik liderlerin dürüst, güvenilir, adil ve ahlaklı insanlar olduğu görülmektedir. Fakat tartışılan genel özelliklerin dışında, etik bir liderin sahip olması gereken bir takım özellikler mevcuttur (Piccolo ve diğerleri, 2010).

- Etik liderler örgüt içerisindeki bireylerin etik normlar içerisindeki yüksek hedeflerine katkı sağlayarak görevin önemini pekiştirir.

- Etik liderler etik ilkeleri kapsayan faaliyetlere katkıda bulunur ve çalışanların etik davranışlarının ödüllendirilmesini sağlayarak bireylerin kuruma aidiyet duygusunu geliştirir.
- Etik liderler örgüt içerisinde alınan bir kararın örgüt bileşenlerini ve toplumu nasıl etkilediğini önemser ve buna göre süreci şekillendirir.
- Etik liderler bireylerin olumlu davranışlarına esin kaynağı olur. Ayrıca kendisi çalışanlarına adil muamelede bulunarak personel bütünlüğünü sağlamaya çalışmaktadır.

O halde bütünsel bir yaklaşım ile ele alınan etik liderlik sadece dürüstlük, adalet, doğruluk gibi kavramlar ile sınırlandırılmamalıdır. Etik liderler bu değerleri aynı zamanda kendi hayatında yaşayan ve bireylere aktarılmasını sağlayarak normların örgüt kültürünün önemli bir parçası haline gelmesini sağlayan kimsedir. Bu yönüyle de diğer liderlik türlerinden farklılaşmaktadır. Etik lider, iletişim becerilerini kullanarak söz konusu değerlerin içselleştirilmesi ve paylaşılan bir etik kültür ortamının oluşmasına öncülük eden kimsedir.

#### 2.8.4.2. Etik Liderliğin Güç Kaynakları

Güç, liderlerin veya yöneticilerin örgüt içerisindeki diğer bireylerin düşünce ve faaliyetleri üzerindeki etkisini gösterir. Bir kişi diğer bireylerin farklı davranışlar sergilemesine neden olabiliyor ise, bu o kişinin diğerleri üzerinde bir güce sahip olduğunu göstermektedir. O halde düşünce ve davranışlarda değişiklik meydana getirme yetisi olan güç, etik karar alma sürecini de şekillendiren yollardan birisidir (Özdemir, 2003).

Etik liderin güç kaynakları zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, meşru güç, uzmanlık gücü, referans olma gücü, bilgi gücü olmak üzere altı farklı başlık altında toplanmıştır (Alkan, 2016).

- **Zorlayıcı güç:** Lider otoritesini ceza verme yetkisini kullanarak şekillendirir.
- **Ödüllendirme gücü:** Lider yetkisini örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını ödüllendirme yoluyla hedefler doğrultusunda harekete geçirme şeklinde kullanır.
- **Meşru güç:** Lidere organizasyon tarafından tanınan yasal güçtür.

- **Uzmanlık gücü:** Liderin iş ile ilgili sahip olduğu deneyim, bilgi ve becerilerinden kaynaklanan gücüdür.
- **Referans olma gücü:** Benzeşim olarak bilinen bu güç, liderin örgüt içerisinde davranışları ile diğer bireylere örnek olması ve çalışanlarda lidere benzeme isteğinin uyanmasının sağlanmasıdır.
- **Bilgi gücü:** Liderin mevcut bilgi kaynaklarını kullanarak astlar üzerinde iş yapma ve yaptırma anlamında üstünlük kurması anlamına gelmektedir. Bu üstünlük zorlayıcı değil bireylerin tutum ve davranışlarında istenilen yönde değişiklik meydana getirme biçimindedir.

#### 2.8.4.3. Etik Liderliğin Sonuçları

Araştırmacılar etik liderlerin dürüst, güvenilir ve aynı zamanda adaletli davranışlarının örgüt içerisinde ast-üst ilişkilerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda etik liderlik tarzını benimseyen liderlerin olumlu sosyal davranışlar, iş tatmini, çalışan performansının artışı ve örgüte bağlılık gibi çıktılar elde ettiklerini ortaya koymuşlardır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

Örgütün ve diğer bileşenlerin çıkarlarının dengelenmesinde, etik değerlerin etkin bir mekanizma olarak kullanıldığı etik liderlik, organizasyonların işlevselliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir yere sahiptir. Ayrıca etik liderlerin karar alma sürecinde katılımcı yaklaşımları bireylerin rol gereklerini anlamlandırmasına yardımcı olmaktadır. Bunun sonucu olarak etik liderler, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerine ve etkinliklerinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Etik liderler örgütte “biz” kavramının gelişimini sağlayarak örgüt içinde olumlu bir iklim oluştururlar (Frisch ve Huppenbauer, 2014).

## 2.9. MOTİVASYON(GÜDÜLEME)

### 2.9.1. Motivasyon(Güdüleme)Kavramının Tanımı ve Önemi

Ruhbilimciler yaşam içerisindeki tüm davranışların güdüleme ile olduğunu ve yapılan her eylemin bir nedeninin olduğu noktasında birleşirler. Yani her bireyin davranışı belli bir amacı gerçekleştirmeye yöneliktir. Amaç ise bireyin belli gereksinimlerine yönelik olarak ortaya konulmakta ve eylemler bu gereksinimleri karşılamak için yapılmaktadır. Bu nedenle bilim adamları güdüleme sürecinin başlaması için tatmin edilmemiş bir gereksinime ihtiyaç olduğunu ortaya koymuşlardır. Tatmin edilmeyen ihtiyaç bireyde gerek fiziksel gerek ruhsal olarak bir gerilime sebebiyet verir. Bireyin amacı bu gereksinimi karşılayıp gerilimi azaltmaktır. Böylece gereksinimin karşılanması demek bireyin güdülenme sürecinin de bir sonraki gereksinime kadar tehir edilmesi anlamına gelmektedir (Karadaş,2014).

Motivasyon; süreçte bireylerin meydana getirdiği davranışların yorumlanması sonucunda hakkında bir fikir edinilebilecek bir konudur. Çünkü motivasyon somut bir olgu değildir, gözlemlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelemeye alınan bir kavramda değildir. Bu nedenle yapılan birçok çalışmada “*motivasyon*” kavramının farklı tanımları yapılmıştır.

Motivasyon, bireylerin davranışlarına anlam yükleme de önemli bir süreçtir. Güdü(motive) terimi Latince “Movere” den türetilmiştir. Movere harekete geçirme anlamına gelmektedir. Buradan hareketle güdü, bireyleri amaçları doğrultusunda harekete geçiren itici güç olarak tanımlanmaktadır. O halde motive kelimesinden türetilen motivasyon kavramı ise; bir veya birden fazla bireyi hedefler doğrultusunda harekete geçiren ve hareketin devamlılığını sağlamak amacıyla yapılan çabaların toplamıdır (Güney, 2011).

Motivasyon gerek bireyler gerekse organizasyonlar için önemli bir süreçtir. Bu sürecin başlaması bireylerin veya örgütlerin bir ihtiyaç hissetmeleri ve bu ihtiyacı karşılamak amacıyla harekete geçmeleri ile başlar. O halde buradan hareketle her bireyin ve topluluğun ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Bu farklılık güdülerin bireysel olduğunu ve kişiden kişiye değişkenlik göstereceğini ortaya koymaktadır. Bundan dolayı motivasyon araçlarını ve bireyleri motive eden unsurları belli kalıplar içerisinde değerlendirmek çok zor olmaktadır.

Bireylerin davranışlarında her ne kadar arzu ve amaçlar olsa da bunların yanında bireyin davranışlarını şekillendiren ve süreçte bu davranışlara yön veren birçok uyarıcı unsur söz konusudur. Bunlar, çevresel koşullar, bireysel izlenimler, içerisinde bulunan sosyal çevre ve kültür etkisi ile yön değişimine uğrayarak başka gereksinimlere dönüşebilir (Eren, 2011).

Bireyler belli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek organizasyonların devamlılığını sağlar. Bu süreçte bireylerinde yaptıkları işe güdülenmeleri için bazı istekleri söz konusu olacaktır. Bu isteklerin adil bir şekilde gerçekleşebilmesi ve bireylerin görevlerine adapte olabilmeleri için liderlerin motivasyon konusu ile ilgilenmesi gerekmektedir. Çünkü bir iş yapılırken liderin motivasyonunun yüksek olması diğer bireylerin bundan olumlu yönde etkilenmelerini sağlayacak ve onları bilgi, beceri ve yeteneklerini hedefler doğrultusunda kullanmaya yönlendirecektir (Koçel, 2010).

Yıllardır araştırmacılarında üzerinde çalıştıkları en önemli konulardan birisi de bireylerin davranışlarına yön veren güdülerin kaynağının ne olduğudur. Güdüler bireysel nitelik taşıdığı için bunların kaynağına inmek hiç kolay olmamıştır. Bu nedenle bilimsel bir bakış açısı ile her işletmenin kendine özgü koşulları göz önüne alınarak esnek bir motivasyon uygulaması yapılmıştır. Bu örgütteki bireylere yönelik esnek uygulamalar gün geçtikçe örgüt içerisinde “*insan*” kavramının önem kazanmasına zemin oluşturmuştur (Balçık, 2002).

Bir örgütte temel amaç faaliyetler sonucunda bir ürün ortaya koymak ve bu üründen kâr elde ederek örgütün devamlılığını sağlamaktır. Ürettikleri üründen kar elde edemeyen örgütlerin devamlılığı söz konusu değildir. Gerek küçük gerek büyük çapta üretim yapan örgütler amaçlarına ulaşabilmek için var olan örgüt bileşenlerini en verimli şekilde kullanmak zorundadırlar. Bu bileşenler içerisinde şüphesiz en önemlisi çalışanlardır. Çalışanlardan maksimum düzeyde verim elde etmenin en etkin yolu onların moral ve motivasyonunu en üst seviyede tutmalarını sağlamaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde çalışma yaşamında önemli sorunlar meydana gelmekte ve bunların en başında ast-üst iletişiminden kaynaklanan sorunlar gelmektedir. İşte bu iletişim bozukluğu ise beraberinde örgütteki çalışanların motivasyonunun bozulmasına sebep olmaktadır. Bundan dolayı motivasyon

organizasyonlar için ihmal edilemez bir gerçektir. Liderler ve çalışanlar motivasyonun iki ucunu oluşturmaktadır. Burada lidere düşen görev kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve var olan kaynakları en verimli şekilde kullanmalarını sağlamak olacaktır.

Çalışanların motive edilmesi onları istenen hedefler doğrultusunda harekete geçirir, enerji verir ve böylece davranışları istendik yönde kanalize eder. Bundan dolayı motivasyon her örgüt için vazgeçilmez bir olgudur. Ayrıca işletmelerde motivasyon anlayışı daha çok bireylerin her türlü bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyarak daha yüksek ve kaliteli performans ortaya koymalarını sağlamaya yöneliktir. Bu nedenle bu süreci çeşitli yönlerden ele alan bir çok motivasyon kuramı ortaya atılmıştır. Bu kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki boyutta ele almak mümkündür. Kapsam kuramları; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in V.İ.G kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Mc.Clelland'ın başarı güdüsü kuramıdır. Süreç kuramları ise; Vroom'un beklenti kuramı, eşitlik kuramı ve Locke'un bireysel amaçlar ve iş başarısı ilişkisi kuramı olmak üzere tanımlanmıştır (Gültekin, 2013).

## **2.9.2. Motivasyon Kuramları**

### **2.9.2.1. Kapsam Kuramları**

Bu kuramların temelinde insanın kendi iç yapısında bulunan ve onu davranışa yönlendiren sebepleri anlamaya önem verirler. Kapsam kuramlarının temel dayanağı liderin çalışanları harekete geçiren faktörleri analiz etmesi ve bireylere bu yoldan hitap ederek hedefler doğrultusunda harekete geçmelerini sağlamasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

#### **2.9.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Teorinin temelini kavramak için Freud'un psikanalitik kuramının temelini oluşturan şahsiyet yapısını incelemek gerekir. Freud şahsiyet yapısını id(altbenlik), ego(benlik), süper ego(üstbenlik) olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. İd, şahsiyetin orijinal halidir ve fizyolojik ihtiyaçlar ile ilgili güdülerini içermektedir. Bu güdüler sürekli olarak karşılanmak ister. Bu nedenle egoya sürekli olarak baskı yapar. Ego, bireyin çevresi ile ilişkileri sonucunda ortaya çıkan şahsiyetin gerçekçi boyutudur. İdden gelen istekler egonun gerçekçi yaklaşımları ile doyurulur. Süper ego, ego

vasıtası ile gelen idin isteklerinin hangilerinin bilinç düzeyine çıkarılıp hangisinin bilinçaltına indirileceğine karar veren unsurdur.

Kurama göre güdülenmenin kaynağı ihtiyaçlardır. İhtiyaçların kaynağı ise biyolojik ve içgüdüselidir. Bireyin bir ihtiyacının giderilmesi o bireyi geçici olarak denge durumuna getirir. Fakat bir süre sonra bireyin davranışlarını belirleyen yeni ihtiyaçlar yönlendirir. Bundan dolayı ihtiyaçlar bir hiyerarşi içerisinde ifade edilmiş ve basamaklar halinde ortaya konulmuştur. Sıralanan bu ihtiyaçlardan birisi tatmin edilmeden diğerleri insanı yönlendiremez. Teoriye göre ihtiyaçlar beşe ayrılır ve en alt kademedan üst kademeye doğru şekildeki gibi sınıflandırılmıştır (Pariltı, 1999).

**Şekil 2.5:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Fizyolojik ihtiyaçlar; yeme-içme ve uyuma gibi yaşam için gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı; can güvenliği, örgütler için iş güvenliği, adalet, emeklilik gibi ihtiyaçlardır. Sevgi ve ait olma ihtiyacı; arkadaşlık kurma, örgütler için aidiyet duygusu, yönetici ilgisi gibi gereksinimlerdir. Saygınlık ve değer görme ihtiyacı; topluluk tarafından tanınma ve bir statü sahibi olma, takdir edilme, terfi alma gibi bireyi toplumda bir konuma taşıyacak ihtiyaçlardır. Kendini gerçekleştirme; bu basamağa her bireyin ulaşması mümkün olmamakla beraber temelinde her birey ne olabiliyor ise onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır anlayışı yer almaktadır. Çünkü bireyin en büyük ihtiyacı kendisinde yaratılış gereği var olan bilgi, becerileri kullanabileceği bir iş ile potansiyelini ortaya koyma ihtiyacıdır. İşte bunu elde ettiği anda birey kendini gerçekleştirmiş olacaktır (Serinkan, 2012).

### 2.9.2.1.2. Alderfer'in V.İ.G Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve tamamlamak amacıyla Alderfer tarafından V.İ.G kuramı ortaya atılmıştır. Alderfer kuramını üç başlık altında incelemiştir. Varoluş gereksinimi; insanın varlığını idame ettirmesi öncelikli olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır. Maslow'un hiyerarşisinde ilk iki basamak ile örtüşmektedir. İlişki kurma gereksinimi; kendi fikir ve düşüncelerini diğer bireyler ile paylaşarak, iletişim kurma ve sosyalleşme gereksinimi olarak söylenmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde Sevgi ve ait olma ile saygınlık ve değer görme ihtiyacı olan üçüncü ve dördüncü basamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişme gereksinimi ise Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme dediğimiz üst basamak ile örtüşmektedir. Burada birey artık kendi potansiyelinin gelişimi söz konusudur (Karadaş, 2014).

Alderfer'in V.İ.G kuramı ayrıca yöneticilere örgütsel davranış konusunda da yol göstermektedir. Eğer bir çalışanın üst düzey ihtiyaçları örgütün hedeflerine uygunsuzluk veya kaynak yetersizliği gibi nedenlerle engellenirse liderin buradaki davranışının ihtiyaçları görmezlikten gelmek değil, çalışanın ihtiyaçlarını gerçekleştirilmesi kolay daha alt düzey ihtiyaçlara indirgemeye çalışmak olması gerektiğini söylemektedir (Erdem, 1997).

Alderfer'in V.İ.G kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin kıyaslaması aşağıdaki tabloda verilmiştir (Eren, 2011).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Gelişme ihtiyaçları
Sevgi ve ait olma ihtiyacı Saygı ve değer ihtiyacı	İlişkisel ihtiyaçlar
Güvenlik ihtiyaçları Fizyolojik ihtiyaçlar	Var olma ihtiyaçları



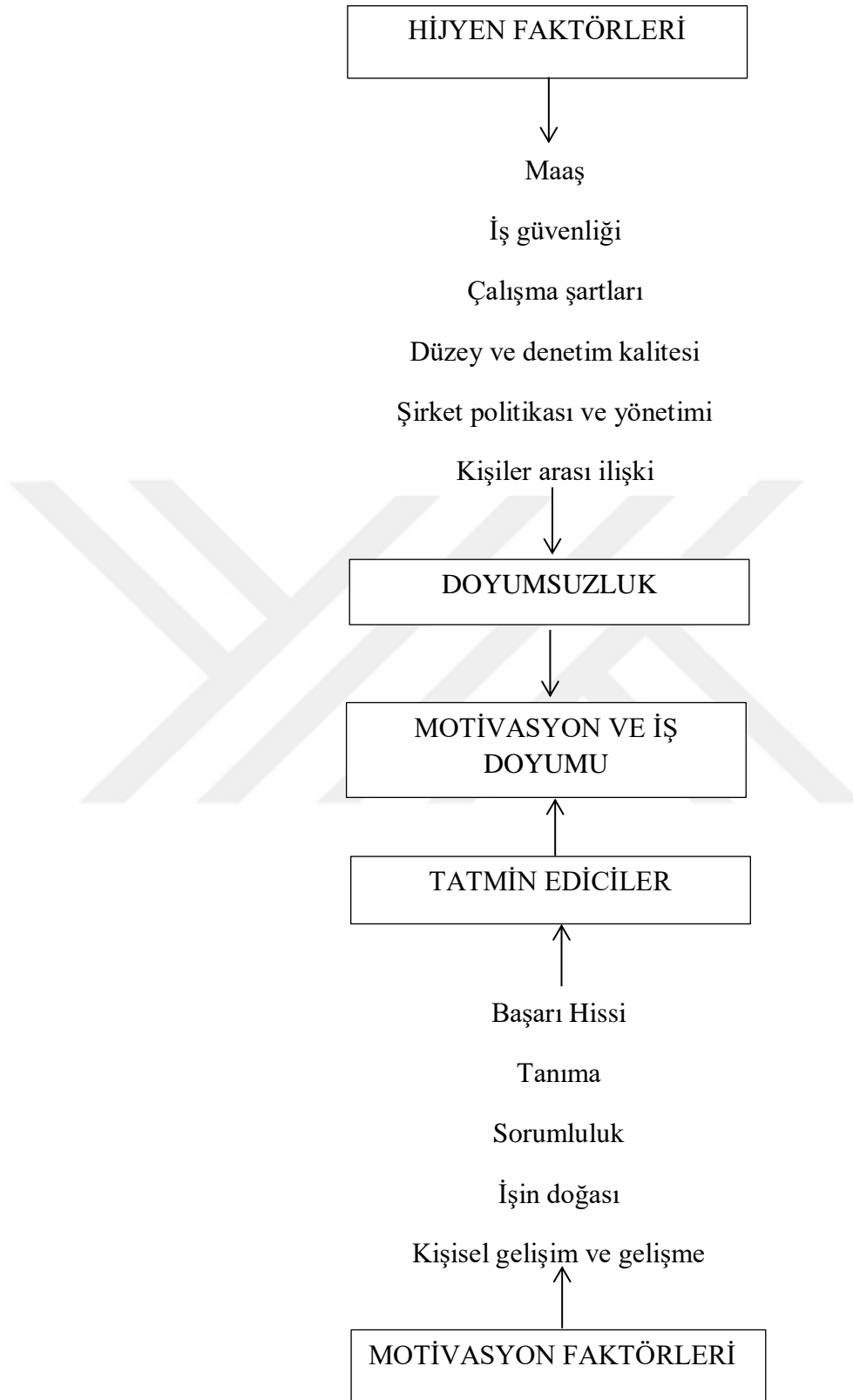
### 2.9.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzerlik göstermekte ve motivasyonu açıklamaya yöneliktir. Herzberg Amerika'da yürüttüğü araştırmasında örneklem olarak muhasebeci ve mühendisleri tercih etmiştir. Onlara sizi işinizde en iyi ve en kötü hissettiren şeyler neler sorusunu yöneltmiştir. Aldığı cevaplara göre çalışanları neyin motive ettiğini ve neyin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymayı hedeflemiştir. Elde ettiği bulguları yorumlamış ve motivasyon konusunda etkili olan faktörlerin iki gruba ayrılarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Bu faktörlerden birincisi hijyen faktörler, ikincisi ise motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörler, işin dışında kalan ancak işle ilgili olan faktörler iken motive edici faktörler, işle doğrudan ilgili olan direkt olarak işin kendisine yönelik olan faktörlerdir. Herzberg çalışmasında hijyen faktörleri; şirket politikası ve yönetimi, ücret, kişilerarası ilişkiler ve nezaretçi, çalışma koşulları, iş güvencesi olarak , motive edici faktörleri ise; başarı, tanınma, sayılma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme imkanları biçiminde tanımlamıştır (Ataman, 2002).

Çalışanlarda motivasyonun sağlanması için iki faktörde tek başlarına yeterli olmayacaktır. Bunun için hijyen faktörler bireyin örgüt içerisinde memnuniyet duygusunu tatmasına destek olurken, motive edici unsurlar ise kişiyi başarı yönünden tatmin ederek örgüt hedefleri için harekete geçmesine destek olacaktır. Buradan hareketle Herzberg'in çift faktör kuramı aşağıdaki şekilde tablo haline getirilmiştir (Mullins, 2010).

**Şekil 2.6:** Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



**Kaynak:** Mullins, L.J. (2010). *Management an Organizational Behaviour*. Pearson Education, 9th Edition, England.

#### 2.9.2.1.4. Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Motivasyon teorilerine bir başka yaklaşım olan Mc.Clelland'ın başarı ihtiyacı kuramı; başarı, güç ve yakın ilişki ihtiyaçlarını içeren bir kuramdır. McClelland'a göre bireyi motive eden gereksinimler araştırılarak ortaya konulabilecek bilgi türleri değildir. Daha çok gözlemsel yolla elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda ortaya çıkan kuramsal yapılardır. Bu kuram genel mana da başarı üzerinde odaklanmıştır. McClelland güdülerin öğrenildiğini varsayarak bireylerde bu unsurların doğuştan varlığı ya da yokluğu hakkında net bir sonuç elde edemeyiz, bu nedenle bir insan doğuştan başarılı veya başarısız demek doğru bir ifade olmayacaktır diyerek teorisini başarı temeli üzerine oluşturmuştur (Onaran, 1981).

Mc.Clelland kuramında kişinin hoşuna giden durumlara doğru yöneldiğini ve kendisini rahatsız eden durumlardan kaçındığını ifade ederek bireylerin çevresel ve içsel uyarılarla güdülendiğini belirtir (Öktem, 1991). Mc.Clelland iş adamları, bilim adamları ve diğer meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kişilerin başarı güdüsü konusunda çok fazla etkilendikleri ve motive olduklarını saptamıştır. Bu kurama göre güdülenmiş bir iş adamının işi sadece kar yapmak değil bunun yanında büyük işler yapma isteğine sahip olması gerekmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Mc.Clelland son olarak yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireylerin belli davranış kalıplarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre Mc.Clelland bu bireylerde şu özelliklerin görüleceğini ortaya koymuştur (Mc.Clelland, 1961-1965;Aktaran: Serinkan, 2012).

- Yüksek başarı gereksinimine sahip bireyler, gerek büyük gerekse küçük risk almaktan kaçınırlar. Kendi hesaplamaları sonucunda belli oranda risk alarak başarı ortaya koyma eğilimindedirler.
- Bu bireyler genelde aceleci davranan bir yapıya sahiplerdir. Yaptıkları eylemlerde başarı elde edip etmediğini hemen görmek isterler. Bu yüzden süreçte geri bildirim alma ihtiyacı oldukça fazladır.
- Genellikle gücünü başarıdan alan bu bireyler elde ettikleri başarıdan büyük haz duyarlar.
- Süreci sürekli olarak yaptıkları işle geçirme eğilimindedirler.

- Başarı endeksli olduklarından başarıya götüren her türlü sorumluluğu yüklenmekten kaçınmazlar.

### 2.9.2.2. Süreç Kuramları

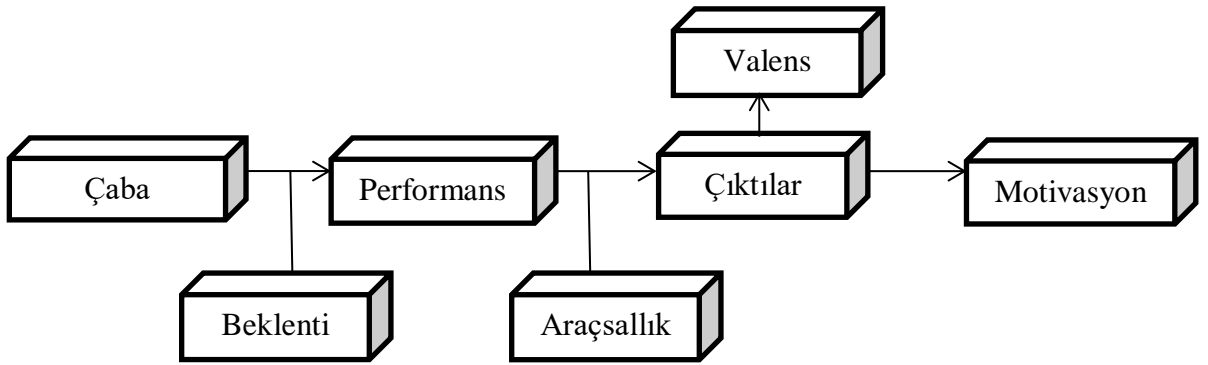
Süreç teorilerinin odak noktası; insanların ne tür amaçlar etrafında ne şekilde motive edildikleridir. Buradan hareketle süreç kuramlarının temelinde birey bir davranışı sergilediğinde o davranışı tekrar sergilemesi veya sergilememesi istendiğinde neler yapılmalıdır? sorusunun cevabını aramak yatmaktadır. Bu kuramlar kapsam kuramlarından farklı olarak bireyi motive eden ihtiyaçlar haricinde bir de birçok dış etkenin olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 2.9.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom, kapsam teorilerinin motivasyonu açıklamada yetersiz kaldığını, insanın motivasyonunun sadece ihtiyaçlardan kaynaklandığının söylenemeyeceğini ifade etmiş ve bunu açıklamak için beklenti kuramını ortaya koymuştur. Bu kuramda bekleyiş, araçsallık ve valens kavramları ön plana çıkmaktadır. Bekleyiş, belli bir düzeyde gösterilen çaba sonucunda belli bir sonuç elde edilebileceğine dair olan inancı ifade etmektedir. Bekleyişin bireyin kendisine “çaba gösterirsem, hedeflenen sonuçlara ulaşabilecek miyim?” sorusunu sorması ile ortaya çıkacağı ifade edilmiştir. Araçsallık, bireyin istenen hedeflere ulaşması halinde bunun kendisine sağlayacağı faydaya dair algısıdır. Örneğin; bireyin örgütsel amaçlara ulaşması halinde kendisine ne gibi faydası olacağı en önemli konudur. Çünkü bireyler ancak sonunda bireysel çıkar sağlayabileceği işlerde çaba sarf eder. Valens, belli bir ödülü hak etme arzusu ile ifade edilmiştir. Ortaya konulan ödül biri için güdüleyici olurken biri için hiçbir anlam ifade edemeyebilir. Birey kendisine “ istenen hedeflere ulaşmam halinde bana verilecek ödülü ne kadar arzuluyorum?” sorusunu sorduğundan valens negatif veya pozitif yönde olabileceği gibi nötr de olabilir (Ataman, 2002).

Kuram karar vermede kullanılır. Ayrıca karar verme bir süreç olduğundan bu süreç aşağıdaki gibi tablo şeklinde ifade edilmiştir (Serinkan, 2012).

**Şekil 2.7:** Vroom'un Beklenti Kuramı



#### 2.9.2.2.2. Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen kuramın ana fikri, çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görmek istemeleri ve bunun motivasyonlarını etkileme hususudur. Çalışanın iş başarısı ve mesleki doygunluğu çalıştığı örgüt ile ilgili algıladığı eşitlik ve ayrımcılık ile ilgilidir. Adams'a göre örgüt içerisinde ödül veya ceza sisteminin bireyler arasında adil bir biçimde yerleştirilmesi hem örgütün hem de bireyin isteklerinin karşılanması için yararlı olacaktır. Adil olunma derecesine göre ya çalışanlar tempolarını artırarak çalışmalarına devam edecekler ya da aynı tempolarını devam ettirecekler (Taşdemir, 2013).

Bu kuramın temelinde bireyin gerek kurumundan gerekse kurumu dışında kendisi ile aynı kademede olan bireylerle kıyaslama yapması ve kendi içerisinde oluşturduğu eşitlik ve eşitsizlik algısı vardır. Bu teoriyi örgütlerinde uygulamak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar şu şekilde tanımlanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik çalışanların karşılaştırmaları sonucunda vardıkları yargılardır. Bu nedenle yönetici bu dengeyi iyi kurmalıdır.
- Eşitsizliğe verilen tepkiler bireyler arası fark göstermektedir. Bu yüzden yönetici olası tepkilere karşı hazırlıklı olmalıdır.

#### 2.9.2.2.3. Locke'ın Bilimsel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı

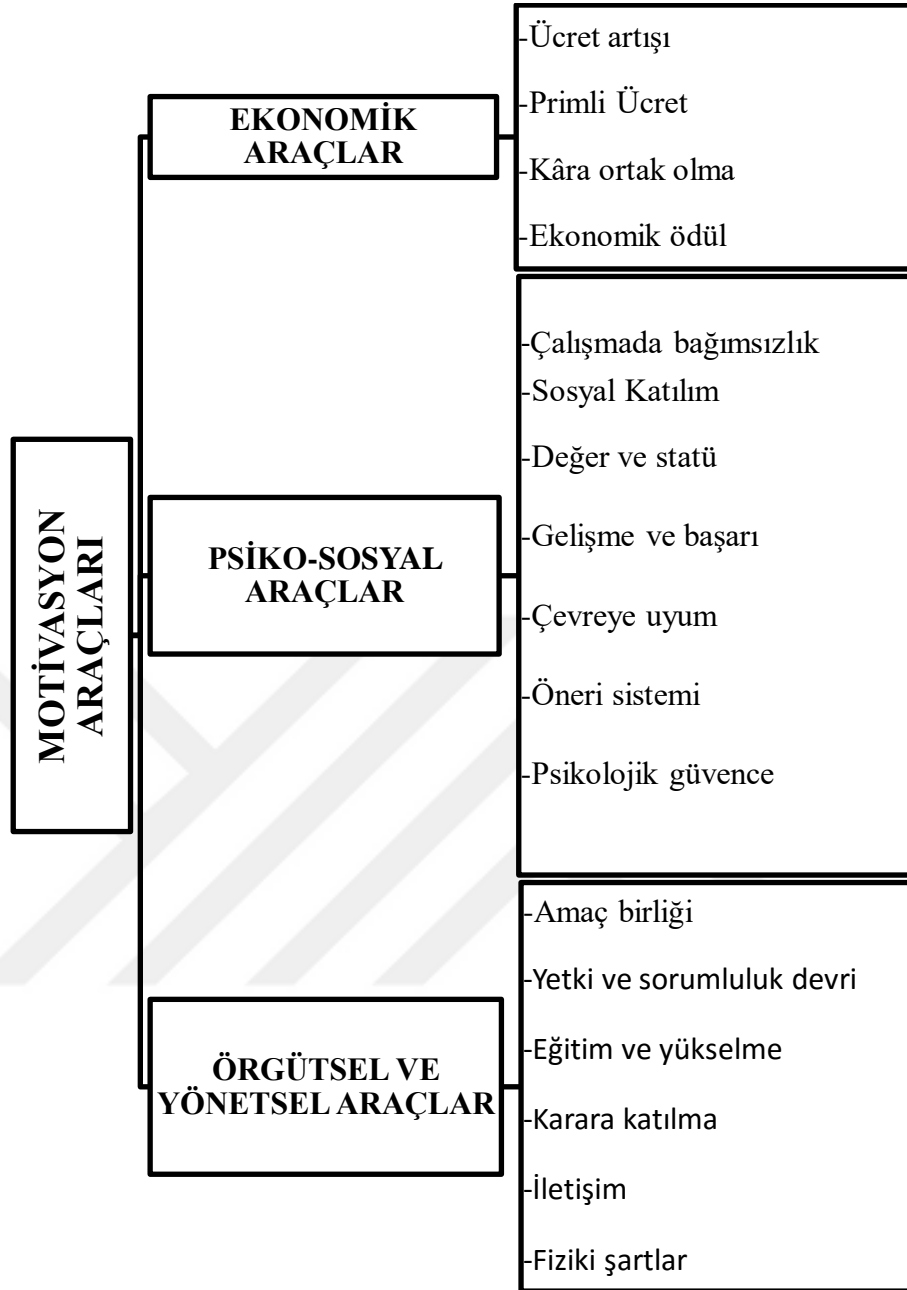
Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin belirledikleri amaçlar, onların motive olma derecelerini de belirleyecektir. Yüksek ve ulaşılması güç

olan hedefler ortaya koyan bireyler, erişilmesi kolay olan hedefler koyan bireylerden daha yüksek performans gösterirler ve daha yüksek motivasyon eşliğine sahiptirler. Yani kuram, her birey kendisine belirlediği hedeflerin ulaşılabilirlik derecesine göre motive olurlar düşüncesinden yola çıkmaktadır. Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle bu kuramı baz alan organizasyonlar amaç belirleme işini önemli görmektedirler. Locke'a göre amaç belirleme sürecinde üç temel özellik bulunmaktadır. Bunlar; amaçların açıklığı, amaçların güclüğü ve amaçların yoğunluğudur (Koçel, 2010).

### **2.9.3. Motivasyon Kaynakları**

Yöneticilerin, bireyleri güdüleme işi onları her yönden tanımakla ve tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar bireylerin kişisel anlamda tatmin olmalarını sağlarken örgütünde amaçlarının gerçekleşmesine zemin oluşturacaktır. Güdüleyiciler bireysel nitelik taşıdığından bir örgüt içerisindeki ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin duygusu sağlama derecesinin aynı olması beklenemez. O halde yöneticiler bir örgütte astlarını amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için kullandığı araçlarla başka bir örgütte aynı etkiyi oluşturamayabilir. Buradan hareketle en önemli noktanın yöneticinin, örgütün hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için iş görenleri motive edecek araçların neler olduğunu net olarak ortaya koyması olduğu söylenmektedir (Eren, 2011).

Motivasyon kaynakları her ne kadar örgütsel veya bireysel anlamda değişkenlik gösterse de aşağıdaki gibi belli başlıklar altında toplanmıştır.



## 2.10. ETİK LİDERLİK VE MOTİVASYON

Günümüzde küreselleşme ile beraber örgütlerde yaşanan bir takım değişimler rekabet ortamı meydana getirmiştir. Bu rekabet ortamında mücadele etmek ve hedeflere ulaşabilmek için örgütlerin önemli stratejiler ortaya koyması ve bunu yapı içerisinde uygulamaya aktarmaları gerekmektedir (Karadaş,2014).

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir lider çeşitli etkileme yollarını kullanır. Yaygın olan, fakat her geçen gün çekiciliğini yitiren ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Tabi bu

yetkiyi negatif yönde değil bireyleri hedefler doğrultusunda harekete geçirmek amacıyla kullanılmalıdır (Aydın, 2014).

Örgütte bulunan bireyleri etkileme kolay bir iş değildir. Etkilenmesi gereken kişilerin, alanlarında yetkin kişiler olması onların motive edilmesini daha da zorlaştıracaktır. Çünkü beklentiler arttıkça motivasyon eşik değeri de buna bağlı olarak artacaktır. Motivasyon bireysel özelliğe sahip olduğundan liderler kullandıkları motivasyon araçlarına çok dikkat etmelidir. Çünkü bir liderin motivasyon araçlarını kullanırken gösterdiği adalet, dürüstlük, eşitlik anlayışı ancak çalışanların bunu takdir etmesi ile mümkündür. Bireylerde bu algıyı oluşturabilmek ise süreçte verilen geri dönüşlerde olabildiğince etik ilkelere bağlı kalmakla mümkündür.

Bir örgüt içerisinde en değerli varlık çalışandır. Örgütün başarısı yıllarca çalışanına verdiği değer ile ölçülmüş ve bu değer örgütün geleceğe dönük devamlılığı için bir ön şart olarak kabul edilmiştir. O halde liderlerin astları harekete geçirmesi, işlerini özümseyerek yapmalarını sağlaması ve kaliteli işler ortaya koymaları için onları iyi bir şekilde motive etmeleri gerekmektedir. Liderin bireyleri motive edebilmesi için onları çok yönlü tanınması gerekir. Onların düşünce sistemlerini, yaşayış tarzlarını, hayata bakışlarını ve isteklerini iyi bilmelidir. Bu ise bireysel anlamda muamele gerektirir. Bu nedenle motive ederken bu süreçte bireyler arasında adil olmalı ve onlara birbirlerini kıyaslama fırsatı vermemelidir. Aksi takdirde eşitlik, adalet vb. gibi etik değerlerden yoksun olan bir lider örgüt içerisinde güven ortamını oluşturamaz ve güven ortamının olmadığı bir örgütte ise liderler hiçbir şekilde çalışanlarını etkide bırakamaz. Bu durum motivasyon kaynaklarının tıkanmasına ve verimsiz bir iş ortamının oluşmasına sebep olacaktır (Karadaş,2014).

Liderlik ile bireylerin motivasyonu arasında ciddi bir ilişki vardır. Lider takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmek ve gerek kurum tarafından gerekse toplum tarafından belirlenmiş normlara uygun olmayan davranışlardan kaçınarak bireyleri organize eden kimselerdir. Bu nedenle motive sürecinin en önemli unsurudur. Astlarının taleplerine değer veren ve bunları örgütsel amaçlar içerisinde yönlendirmeyi başaran liderler motivasyon sürecini başarılı bir şekilde yürütecekler aynı zamanda bireylerin tüm bilgi, beceri ve çabalarını hedefler doğrultusunda yönlendirebileceklerdir (Serinkan, 2012).



O halde örgütsel verimliliği artırmanın yolu, örgüt içerisindeki bireyleri motive eden unsurları net olarak ortaya koymak ve süreçte bunları göz önünde bulundurmaktan geçmektedir. Tüm bunlar için bireyleri motive eden unsurları çok yönlü olarak ele almak ve gerekli boyutları ortaya koymak gerekmektedir. Literatür incelendiğinde genel mana da motivasyonun beş temel alt boyutundan söz edilmektedir. Düzenlenen ölçekler ve ölçülen özellikler bu alt boyutları aydınlatmaya yöneliktir. Bunlar; bireylerin doğuştan sahip olduğu dürtüleri ortaya koymayı amaçlayan içgüdüsel motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını, arzularını, ilgilerini belirleyen kısacası bireyi tanımaya yardımcı olan içsel motivasyon, bireyin pragmatist(faydacı) yönünü ortaya koymayı amaçlayan araçsal motivasyon, bireyleri iş bitirmeye ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönlendiren onları bu yönde güdüleyen unsurları belirlemeyi amaçlayan dışsal motivasyon ve aidiyet duygusunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak hedef içselleştirme boyutu olarak ortaya konulmuştur (Yurt ve Bozer, 2015).

### **2.10.1. Konu ile İlgili Yurtiçinde ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeyine yönelik etkisinin belirlenmesi amacıyla Yılmaz (2005) tarafından bir doktora tez çalışması yürütülmüştür. Araştırmanın başlığı “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” dir. Araştırmanın evrenini, 2004-2005 tarihleri arasında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan 2432 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma da okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için yazar tarafından oluşturulmuş “etik liderlik ölçeği” ve örgütsel güven düzeyini belirlemek amacıyla ise “ örgütsel güven ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları şu şekildedir. Örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, sırasıyla etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel, iklimsel ve karar vermede etik anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bir diğer alt boyut olan yöneticiye güveni, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik alt boyutları anlamlı düzeyde yordamaktadır. Yine etik liderliğin dört alt boyutunun örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan yeniliğe açıklığı anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur.

Diğer bulgular ele alındığında örgütsel güvenin çalışanların duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamaları; çalışan öğretmenlerin cinsiyet, kendi memleketlerinde çalışmaları, öğrenim durumu, ilçe veya il milli eğitimin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenme biçimleri, okul dışında beraberce sosyal etkinlik yapıp yapmama, okuldaki öğretmen sayısı ve bulunduğu yerleşim türü değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin branş, sendikaya üye olup olmama değişkenine göre okulların örgütsel güvenin boyutları olan çalışana duyarlılık, iletişim ortamı, yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından çalışılan “Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü” adlı makalede etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerine etkisi incelenmiştir. Bu ilişkiye yönelik olarak etkileşim adaletinin etkisi de dolaylı olarak ortaya konmuştur. Öncelikle araştırma da etik liderlik davranışı, yöneticiye duyulan güven, psikolojik güçlendirme ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanmış olup oluşturulan kavramsal çerçeve etrafında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini desteklemektedir. Aynı zamanda analizler etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünü desteklemektedir.

Yıldırım(2010) tarafından yüksek lisans tezi olarak yapılan “Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama” adlı çalışmada etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerine etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki okullarda, öğretmenlere yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen bulgular ile şu sonuçlara varılmıştır. 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 bir alt boyutu olan etkileşim adaleti ile etik liderlik davranışı boyutları arasında yapılan regresyon analizlerine göre, etik liderlerin iklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik boyutları ile etkileşim adaleti arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir

ilişki bulunmaktadır. Ancak etik liderliğin karar vermede etik alt boyutu ile etkileşimsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Ayrıca analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Karar vermede etik ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken dağıtım adaleti ile iletişimsel ve davranışsal etik arasında ihmal edilmeyecek kadar ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak yapılan analizler sonucunda etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimsel adalet arasında çıkmıştır.

Karadaş (2014) tarafından çalışılan “Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmenlere göre müdürlerin etik liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilediklerini ve öğretmenlerin güdülenme düzeylerini tespit ederek bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığı incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ilişki tarama modeli kullanılmış ve 2012-2013 yılında Antalya İline bağlı çeşitli ilçelerdeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini teşkil etmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular şu yöndedir.

Çalışmada yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri etik liderlik davranışı göstermektedirler. Bu görüşler arasında cinsiyete, çevrenin sosyoekonomik düzeyine ve okulun teknolojik yeterliliğine göre anlamlı bir farklılık vardır. Aynı şekilde benzer sonuçlar motivasyon değişkeni içinde geçerli olup müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Neubert ve diğerleri(2009) tarafından ortaya konulan “ Etik liderlik davranışının yararlı etkisi” adlı çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir.

- Etik iklim oluşturmak amacıyla etik liderlik davranışı bireylerin mesleki tatminine ve kuruma olan aidiyet duygusunun oluşmasına dolaylı olarak etki etmektedir.
- Yöneticinin adil tavırlar sergilemesi etik iklim üzerinde doğrudan etkilidir.

Avey ve diğerleri (2012), “Etik liderlik sürecini araştırma: Çalışanların Düşünceleri ve Psikolojik Refahın Arabulucu Rolü” adlı çalışmalarında etik liderlik ile iş görenlerin sergiledikleri olumlu davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Sonuç olarak, süreçleri farklı olsa da etik liderliğin hem psikolojik refah hem de iş tatmini ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Mertler (2015) tarafından çalışılan “Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri” konulu yüksek lisans tez çalışmasında şu bulgular elde edilmiştir. Tezde sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları okul türüne, yaşlarına ve mesleki kıdem yıllarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 512 sınıf öğretmenin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Sonuçlardan bazıları şu şekildedir.

- Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak müdürlerin etik liderlik davranışı yüksek düzeyde bulunmuştur.
- Cinsiyet bazında erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha olumlu görüş beyan etmişlerdir.
- Okul türüne göre özel okullardaki öğretmenler yöneticilerin etik liderlik davranışını değerlendirirken olumlu yönde yüksek görüş belirtmişlerdir.
- Sonuç olarak tüm boyutlar arasındaki korelasyon belirlenmiş ve sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini anlamlı düzeydedir. Tüm boyutlarda anlamlılık arttıkça birbirini olumlu etkilemektedir.

Eyal ve Roth (2011) tarafından yayınlanan “ Yöneticilerin Liderlikleri ve Öğretmenlerin Motivasyonu” adlı makale de eğitim liderliği ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar göstermiştir ki öğretmenlerin hedefler doğrultusunda güdülenmesinde okul yöneticilerinin liderlik tiplerinin önemli rolü vardır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, yöntemi, katılımcı grubu, veri toplama aracı ile ilgili bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada özel okullardaki etik liderlik ve motivasyon düzeyleri çok boyutlu olarak betimlenilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak geçmişte veya halen devam etmekte olan bir olayı olduğu gibi betimlemeyi sağlayan *tarama modeli* kullanılmıştır. Yine araştırmada etik liderlik ve motivasyon olmak üzere iki değişken mevcut olduğundan, bu değişkenlerin birlikte değişim derecesini betimlemeyi amaçlayan *ilişkisel tarama modeli* kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2014).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Ülke genelinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılındaki verilere göre 9581 özel okul bulunmakta olup bunlardan 3714 tanesi okulöncesi, 1389 tanesi ilkokul, 1555 tanesi ortaokul ve 2923 tanesi de lise düzeyinde eğitim vermektedir. Bu özel okulların yaklaşık 2850 tanesi İstanbul ilinde bulunmaktadır. Veriler incelendiğinde özel okullarda yaklaşık olarak 123.500 öğretmen görev yapmaktadır. Buradan hareketle 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde mevcut olan özel okul statüsündeki ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Fakat tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiş olup il genelinde 353 öğretmene uygulanan ölçekler ile çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın uygulandığı örnekleme ölçekler, öğretmenlerin isteğine göre bazıları elden bazıları ise elektronik ortamdan uygulanmıştır. Örnekleme ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.1 : Çalışmaya katılan örneklemin sosyo-demografik özellikleri**

Demografik Özellik	Gruplar	N	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	117	33,1
	Kadın	236	<b>66,9</b>
<b>Yaş</b>	21-30 yaş	204	<b>57,8</b>
	31-40 yaş	107	30,3
	41-50 yaş	27	7,6
	51-60 yaş	12	3,4
	61 yaş ve üzeri	3	0,8
	Ön lisans	19	5,4
<b>Mezuniyet</b>	Lisans	288	<b>81,6</b>
	Lisansüstü	46	13
	1-5 yıl	184	<b>52,1</b>
<b>Öğretmenlik tecrübesi</b>	6-10 yıl	76	21,5
	11-15 yıl	55	15,6
	16-20 yıl	13	3,7
	21 yıl ve üzeri	25	7,1
	1-5 yıl	286	<b>81</b>
<b>Mevcut kurumdaki çalışma süresi</b>	6-10 yıl	49	13,9
	11-15 yıl	9	2,5
	16-20 yıl	3	0,8
	21 yıl ve üzeri	6	1,7
	MF Grubu	141	39,9
<b>Mezun olunan program türü</b>	TS Grubu	195	<b>55,2</b>
	Spor ve güzel sanatlar grubu	17	4,8
<b>Formasyon alma durumu</b>	Aldım	259	<b>73,4</b>
	Almadım	94	26,6
<b>TOPLAM</b>		<b>353</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1'e göre, çalışmaya katılanların %33,1'i erkek, %66,9'u kadındır. %57,8'inin 21-30 yaş grubunda, %81,6'sı lisans mezunu, %52,1'inin 1-5 arasında Öğretmenlik tecrübesi olduğu ve %81'inin 1-5 yıl arasında Mevcut kurumdaki çalışma süresi olduğu, %55,2'sinin TS grubu bölümlerden mezun olduğu ve %73,4'ünün formasyon aldığı tespit edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama araçları üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenleri içeren “Kişisel Bilgi Formu” yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin liderlerin etik liderlik davranışları hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla “Etik Liderlik Ölçeği”, üçüncü bölümde ise öğretmenlerin motivasyon düzeyini belirlemek amacıyla “Motivasyon Ölçeği” kullanılacaktır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada demografik verileri belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından 7 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Değişkenler şu şekilde belirlenmiştir. Cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, mezun olunan program, pedagojik formasyon bilgisi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresidir.

#### 3.3.2. Etik Liderlik Ölçeği

Çalışmada kullanılan bu ölçek, Yılmaz(2005) tarafından geliştirilmiş olup, ölçek öğretmenlerin etik liderlik hakkındaki algılarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekte dört faktör bulunmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139’dür. Birinci faktör varyansın %21,525’ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208’ünü(özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638’ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798’ünü (özdeğer:5,646 ) açıkladığını belirtmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği ile ilgili bulgular Cronbach-alfa ile yapılmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirliği 0.97 olarak bulunmuştur. Alt boyutların kendi içerisindeki güvenilirlikleri ise iletişimsel etik 0.95, iklimsel etik 0.92, karar vermede etik 0.94, davranışsal etik ise 0.90 olarak bulunmuştur. Faktör yükleri İLEB (0,669-0,814), İEB (0,631 - 0,752), ÖKVEB (0,631- 0,752) ve DEB (0,735-0,824) olarak belirlenmiştir.

#### 3.3.3. Motivasyon Ölçeği

Çalışmada kullanılan bu ölçek, 1998 yılında J. E. Barbuto ve R.Scholl tarafından geliştirilmiş olup bireylerin motivasyon düzeyini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Motivasyon ölçeği 5’li likert türünde ölçektir. 30 maddeden oluşan

ölçeğin alt boyutları, içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve hedef içselleştirme olmak üzere beş alt boyuttan meydana gelmektedir. 1-6 maddeler içgüdüsel motivasyon, 7-12 maddeler araçsal motivasyon, 13-18 dışsal motivasyon, 19-24 içsel motivasyon, 25-30 hedef içselleştirme boyutlarını değerlendirmeye yöneliktir. Ölçek Dölek tarafından Türkçeye çevrilmiş olup geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları 2000 yılında Ataay, Oral, Köktürk, Sağıdullah, Özçelik tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach-alpha katsayısı 0,807 olarak belirlenmiştir (Zerrin ve Doğru, 2011).

### 3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen bulgular SPSS.20 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle alt problemlere ilişkin doğru testler uygulayabilmek amacıyla katılımcıların ELÖ ve MÖ ölçeklerinden ve alt ölçeklerinden aldıkları toplam puanların normal dağılım özelliği gösterip göstermediğini anlamak için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 3.2 :** Normal Dağılım Tablosu Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

Test	Statistic	df	p
<b>ELÖ</b>	0,125	353	0,000
<b>ÖKVEB</b>	0,154	353	0,000
<b>DEB</b>	0,158	353	0,000
<b>İEB</b>	0,130	353	0,000
<b>İLEB</b>	0,114	353	0,000
<b>MÖ</b>	0,056	353	0,009
<b>İGMB</b>	0,064	353	0,001
<b>AMB</b>	0,056	353	0,010
<b>DMB</b>	0,074	353	0,000
<b>İMB</b>	0,118	353	0,000
<b>HİB</b>	0,082	353	0,000

Tablo incelendiğinde görülmektedir ki, ELÖ ve MÖ ölçeklerinden ve alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar normal dağılım özelliği sergilememektedir ( $p < 0,05$ ). Bundan dolayı katılımcıların ELÖ ve MÖ ölçeklerinden ve alt ölçeklerinden



aldıkları toplam puanların çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mezuniyet, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program ve formasyon bilgisi) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorularına parametrik olmayan testler ile cevap aranmıştır. İki kategorili değişkenler Mann-Whitney U testi ile üç ve üzeri kategorili değişkenler ise Kruskal Wallis H-Testi ile test edilmiştir. Yine alt sorulara ilişkin öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ve kendilerinin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarını yorumlamak amacıyla ölçeklere ve alt ölçeklere verilen yanıtların ortalama puanları hesaplanmıştır.

Ayrıca etik liderlik ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Spearman Sıra Farkları analizi yapılmıştır. Son olarak katılımcıların MÖ ölçeği ve alt boyutlarının, ELÖ ölçeği toplam puanları üzerine etkisi ile ELÖ ölçeği alt boyutlarının, MÖ ölçeği toplam puanları üzerine etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

#### 3.4.1. Etik Liderlik Ölçeği İçin Puan Aralıkları

4.20-5.00	Tamamen Katılıyorum
3.40-4.19	Çok Katılıyorum
2.60-3.39	Orta Düzeyde Katılıyorum
1.80-2.59	Az Katılıyorum
1.00-1.79	Hiç Katılmıyorum

#### 3.4.2. Motivasyon Ölçeği İçin Puan Aralıkları

4.20-5.00	Kesinlikle Katılıyorum
3.40-4.19	Katılıyorum
2.60-3.39	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
1.80-2.59	Katılmıyorum
1.00-1.79	Kesinlikle Katılmıyorum

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın birinci alt probleminde “Özel okullardaki öğretmenlere göre yöneticilerin öne çıkan etik liderlik davranışları nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.1:** ELÖ Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin Sonuçları

Ölçek	Ort	Ss	Mod	Medyan	Min	Max	Ranj
ELÖ	180,06	39,076	185	221	49	225	176
ÖKVEB	37,05	7,808	39	45	9	45	36
DEB	36,55	8,429	38	45	9	45	36
İEB	43,48	10,218	45	55	11	55	44
İLEB	62,97	14,105	65	76	19	80	61

Tablo 4.1’e göre, ELÖ ölçeğinden elde edilen ortalama  $180,06 \pm 39,076$ , tepe değer (mod) 185, ortanca (medyan) 221, en düşük puan 49 ve en yüksek puan ise 225 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 176 olarak hesaplanmıştır.

Tablo ‘ya göre, ÖKVEB alt boyutundan elde edilen ortalama  $37,05 \pm 7,808$ , tepe değer (mod) 39, ortanca (medyan) 45, en düşük puan 9 en yüksek puan ise 45 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 36 olarak hesaplanmıştır.

Tablo ‘ya göre, DEB alt boyutundan elde edilen ortalama  $36,55 \pm 8,429$ , tepe değer (mod) 38, ortanca (medyan) 45, en düşük puan 9 en yüksek puan ise 55 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 26 olarak hesaplanmıştır.

Tablo ‘ya göre, İEB alt boyutundan elde edilen ortalama  $43,48 \pm 10,218$ , tepe değer (mod) 45, ortanca (medyan) 55, en düşük puan 11 en yüksek puan ise 55 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 44 olarak hesaplanmıştır.

Tablo ‘ya göre, İLEB alt boyutundan elde edilen ortalama  $62,97 \pm 14,105$ , tepe değer (mod) 65, ortanca (medyan) 76, en düşük puan 19 en yüksek puan ise 80 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 61 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.2’de katılımcıların ELÖ ölçeği ve alt ölçek sorularına verdikleri ortalama yanıtlar incelenmiştir.

**Tablo 4.2:** *ELÖ Ölçeği ve Alt Ölçek Sorularına Verilen Yanıtlar İle İlgili Sonuçlar*

Ölçek	N	Ort
ELÖ	353	4,00
ÖKVEB	353	4,12
DEB	353	4,06
İEB	353	3,95
İLEB	353	4,20

Not: (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

Yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde “Etik liderlik” ölçeği ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması “Çok Katılıyorum” 4,00’dır.

“Örgütsel karar vermede etik” boyutu ile ilgili olarak katılımcıların verdiği cevapların ortalaması 4,12, “Davranışsal etik” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 4,06, “İklimsel etik” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 3,95 ve “İletişimsel etik” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 4,20 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarda elde edilen bulgulara göre katılımcıların en olumlu yanıt verdikleri boyut “İletişimsel etik” olarak bulunmuştur. En düşük ortalamaya sahip olan boyut ise “İklimsel etik” olarak ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak veriler ele alındığında, yöneticilerin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışlarına ilişkin verilen yanıtlar 4,066 ortalama ile “Çok Katılıyorum” düzeyindedir. Başka bir deyişle veriler öğretmenlerin yöneticilerini etik olgulara bağlı olarak gördükleri yönündedir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın ikinci alt probleminde “Özel okullardaki öğretmenlerin etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar; yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon

*alma durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?" sorusuna cevap aranmıştır.*

Katılımcıların ELÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir.

**Tablo 4.3:** *ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra	Sıra	U	p
			Ortalaması	Toplamı		
ELÖ	Erkek	117	196,24	22959,5	11555,5	0,013
	Kadın	236	167,46	39521,5		
ÖKVEB	Erkek	117	189,3	22148,5	12366,5	0,109
	Kadın	236	170,9	40332,5		
DEB	Erkek	117	193,74	22668	11847	0,029
	Kadın	236	168,7	39813		
İEB	Erkek	117	196,69	23013	11502	0,010
	Kadın	236	167,24	39468		
İLEB	Erkek	117	200,26	23430	11085	0,003
	Kadın	236	165,47	39051		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, ELÖ ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=11555,5, p<0,05)

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, ölçeğin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

- ÖKVEB alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=12366,5, p>0,05).
- DEB alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=11847, p<0,05).

- İEB alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=11502,  $p<0,05$ ).
- İLEB alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=11085,  $p<0,05$ ).

Tabloda ELÖ ve alt boyutlarına ait ortalama puanlar ele alındığında görülmektedir ki genel olarak erkek öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri kadın öğretmenlere göre daha olumludur.

Katılımcıların ELÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4:** *ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>ELÖ</b>	21-30 yaş	204	165,53	4	8,547	0,073
	31-40 yaş	107	184,76			
	41-50 yaş	27	213,96			
	51-60 yaş	12	215,92			
	61 yaş ve üzeri	3	191,67			
<b>ÖKVEB</b>	21-30 yaş	204	164,82	4	8,607	0,072
	31-40 yaş	107	187,03			
	41-50 yaş	27	210,46			
	51-60 yaş	12	212,42			
	61 yaş ve üzeri	3	204,67			
<b>DEB</b>	21-30 yaş	204	166,43	4	7,609	0,107
	31-40 yaş	107	184,25			
	41-50 yaş	27	215,76			
	51-60 yaş	12	204,17			
	61 yaş ve üzeri	3	179,67			
<b>İEB</b>	21-30 yaş	204	166,26	4	7,708	0,103
	31-40 yaş	107	184,22			
	41-50 yaş	27	214,17			
	51-60 yaş	12	210,42			
	61 yaş ve üzeri	3	181,33			
<b>İLEB</b>	21-30 yaş	204	167,63	4	6,984	0,137
	31-40 yaş	107	181,23			
	41-50 yaş	27	211,52			
	51-60 yaş	12	217,88			
	61 yaş ve üzeri	3	189,33			

Katılımcıların ELÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

- ELÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=8,547$ ,  $p>0,05$ ).

- ÖKVEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=7,755$ ,  $p>0,05$ ).
- DEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=7,609$ ,  $p>0,05$ ).
- İEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=7,708$ ,  $p>0,05$ ).
- İLEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=6,984$ ,  $p>0,05$ ).

Tablo incelendiğinde görülmektedir ki yöneticilerin etik liderlik davranışı ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Fakat ölçek ve alt boyutları ele alındığında 41-50 yaş ve 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algısı diğer yaş gruplarından daha olumlu düzeydedir.

Katılımcıların ELÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların mezuniyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.5:** *ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
ELÖ	Ön lisans	19	204,05	2	3,901	0,142
	Lisans	288	171,94			
	Lisansüstü	46	197,5			
ÖKVEB	Ön lisans	19	189	2	2,633	0,268
	Lisans	288	172,91			
	Lisansüstü	46	197,62			
DEB	Ön lisans	19	197,87	2	2,673	0,263
	Lisans	288	172,83			
	Lisansüstü	46	194,49			
İEB	Ön lisans	19	198,18	2	2,872	0,238
	Lisans	288	172,65			
	Lisansüstü	46	195,51			
İLEB	Ön lisans	19	213,11	2	5,066	0,079
	Lisans	288	171,39			
	Lisansüstü	46	197,21			

- ELÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=3,901$ ,  $p>0,05$ )
- ÖKVEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,633$ ,  $p>0,05$ )
- DEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,673$ ,  $p>0,05$ )
- İEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,872$ ,  $p>0,05$ )
- İLEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=5,066$ ,  $p>0,05$ )

Tablodan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinde, mezuniyet derecesine göre



anlamli bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, oğretmenlerin görüşleri mezuniyet derecesine bağlı olarak anlamli bir şekilde değişmemektedir.

Katılımcıların EL leğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların öğretmenlik tecrübesi değişkenine göre istatikselsel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.6'da verilmiştir.



**Tablo 4.6:** *ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Öğretmenlik Tecrübesi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>ELÖ</b>	1-5 yıl	184	167,23	4	12,816	0,012
	6-10 yıl	76	163,78			
	11-15 yıl	55	211,86			
	16-20 yıl	13	172,69			
	21 yıl ve üzeri	25	214,66			
<b>ÖKVEB</b>	1-5 yıl	184	168,97	4	15,762	0,003
	6-10 yıl	76	156,55			
	11-15 yıl	55	213,62			
	16-20 yıl	13	173,92			
	21 yıl ve üzeri	25	219,3			
<b>DEB</b>	1-5 yıl	184	168,43	4	10,63	0,031
	6-10 yıl	76	165,18			
	11-15 yıl	55	207,83			
	16-20 yıl	13	168,73			
	21 yıl ve üzeri	25	212,48			
<b>İEB</b>	1-5 yıl	184	167,23	4	9,399	0,052
	6-10 yıl	76	169,13			
	11-15 yıl	55	209,41			
	16-20 yıl	13	173,85			
	21 yıl ve üzeri	25	203,22			
<b>İLEB</b>	1-5 yıl	184	167,68	4	12,186	0,016
	6-10 yıl	76	163,66			
	11-15 yıl	55	209,29			
	16-20 yıl	13	173,77			
	21 yıl ve üzeri	25	216,78			

Katılımcıların ELÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların öğretmenlik tecrübesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

ELÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=12,816$ ,  $p<0,005$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında

olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre;

- 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,004$ ). Yine 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,028$ ).
- 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,008$ ).
- 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,039$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

ÖKVEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=15,762$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre;

- 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,004$ ).
- 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,021$ ).
- 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,001$ ).
- 6-11 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,008$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

DEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=10,63$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre;

- 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,010$ ).
- 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,045$ ).

- 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,016$ ).
- 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,048$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

İEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=9,399$ ,  $p>0,005$ ). İLEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=12,186$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre;

- 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,007$ ).
- 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,024$ ).
- 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 11-15 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,012$ ).
- 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,033$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların ELÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4.7:** *ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>ELÖ</b>	1-5 yıl	286	175,47	4	2,012	0,733
	6-10 yıl	49	177,42			
	11-15 yıl	9	185,67			
	16-20 yıl	3	253,67			
	21 yıl ve üzeri	6	195,08			
<b>ÖKVEB</b>	1-5 yıl	286	174,72	4	4,215	0,378
	6-10 yıl	49	178,07			
	11-15 yıl	9	189,28			
	16-20 yıl	3	286,83			
	21 yıl ve üzeri	6	203,75			
<b>DEB</b>	1-5 yıl	286	175,53	4	2,612	0,625
	6-10 yıl	49	179,19			
	11-15 yıl	9	180,5			
	16-20 yıl	3	269,67			
	21 yıl ve üzeri	6	177,5			
<b>İEB</b>	1-5 yıl	286	175,78	4	1,769	0,778
	6-10 yıl	49	174,82			
	11-15 yıl	9	192,39			
	16-20 yıl	3	243,17			
	21 yıl ve üzeri	6	197			
<b>İLEB</b>	1-5 yıl	286	176,28	4	1,109	0,893
	6-10 yıl	49	176,23			
	11-15 yıl	9	180,89			
	16-20 yıl	3	237,83			
	21 yıl ve üzeri	6	181,08			

Katılımcıların ELÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

- ELÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,012$ ,  $p>0,05$ ).
- ÖKVEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=4,215$ ,  $p>0,05$ ).
- DEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,612$ ,  $p>0,05$ ).
- İEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=1,769$ ,  $p>0,05$ ).
- İLEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=1,109$ ,  $p>0,05$ ).

Tablodan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinde, mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin görüşleri kurumundaki çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Katılımcıların ELÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların mezun olunan program grubu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.8 'de verilmiştir.

**Tablo 4.8:** *ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezun Olunan Program Grubu Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>ELÖ</b>	MF Grubu	141	176,85	2	0,097	0,952
	TS Grubu	195	177,74			
	Spor ve güzel sanatlar grubu	17	169,71			
<b>ÖKVEB</b>	MF Grubu	141	176,48	2	0,009	0,996
	TS Grubu	195	177,45			
	Spor ve güzel sanatlar grubu	17	176,09			
<b>DEB</b>	MF Grubu	141	177,74	2	0,2	0,905
	TS Grubu	195	177,39			
	Spor ve güzel sanatlar grubu	17	166,32			
<b>İEB</b>	MF Grubu	141	175,9	2	0,269	0,874
	TS Grubu	195	178,75			
	Spor ve güzel sanatlar grubu	17	166,09			
<b>İLEB</b>	MF Grubu	141	178,1	2	0,076	0,963
	TS Grubu	195	176,72			
	Spor ve güzel sanatlar grubu	17	171,03			

Katılımcıların ELÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların mezun olunan program grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

- ELÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,097$ ,  $p>0,05$ ).

- ÖKVEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,009$ ,  $p>0,05$ ).
- DEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,200$ ,  $p>0,05$ ).
- İEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,269$ ,  $p>0,05$ ).
- İLEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,076$ ,  $p>0,05$ ).

Tablodan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinde, mezun olunan program grubu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin görüşleri mezun oldukları programa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Katılımcıların ELÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların formasyon alma durumları değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.9 'da verilmiştir.

**Tablo 4.9:** *ELÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Formasyon Alma Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra	Sıra	U	p
			Ortalaması	Toplamı		
ELÖ	Aldım	259	178,2	46153,5	11862,5	0,714
	Almadım	94	173,7	16327,5		
ÖKVEB	Aldım	259	178,69	46281	11735	0,605
	Almadım	94	172,34	16200		
DEB	Aldım	259	181,21	46934	11082	0,197
	Almadım	94	165,39	15547		
İEB	Aldım	259	175,6	45480	11810	0,668
	Almadım	94	180,86	17001		
İLEB	Aldım	259	178,98	46357	11659	0,542
	Almadım	94	171,53	16124		



Katılımcıların formasyon alma durumlarına göre, ELÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

- ELÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11862,5,  $p>0,05$ ).
- ÖKVEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11735,  $p>0,05$ ).
- DEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11082,  $p>0,05$ ).
- İEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11810,  $p>0,05$ ).
- İLEB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11659,  $p>0,05$ ).

Tablodan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinde, formasyon alma durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin görüşleri formasyon eğitimine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın üçüncü alt probleminde “Özel okullardaki öğretmenlerin motivasyonu ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmıştır.

**Tablo 4.10:** MÖ Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin Sonuçları

Ölçek	Ort	Ss	Mod	Medyan	Min	Max	Ranj
<b>MÖ</b>	102,94	15,353	107	102	54	148	94
<b>İGMB</b>	17,55	5,136	17	17	6	30	24
<b>AMB</b>	18,07	5,32	18	18	6	30	24
<b>DMB</b>	18,87	5,025	20	19	6	30	24
<b>İMB</b>	25,52	3,723	24	26	6	30	24
<b>HİB</b>	22,93	3,982	23	23	8	30	22

Tablo 3'e göre, MÖ ölçeğinden elde edilen ortalama  $102,94 \pm 15,353$ , tepe değer (mod) 107, ortanca (medyan) 102, en düşük puan 54 en yüksek puan ise 148 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 94 olarak hesaplanmıştır.

Tablo'ya göre, İGMB alt boyutundan elde edilen ortalama  $17,55 \pm 5,136$ , tepe değer (mod) 17, ortanca (medyan) 17, en düşük puan 6 en yüksek puan ise 30 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 24 olarak hesaplanmıştır.

Tablo'ya göre, AMB alt boyutundan elde edilen ortalama  $18,07 \pm 5,32$ , tepe değer (mod) 18, ortanca (medyan) 18, en düşük puan 6 en yüksek puan ise 30 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 24 olarak hesaplanmıştır.

Tablo'ya göre, DMB alt boyutundan elde edilen ortalama  $18,87 \pm 5,025$ , tepe değer (mod) 20, ortanca (medyan) 19, en düşük puan 6 en yüksek puan ise 30 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 24 olarak hesaplanmıştır.

Tablo'ya göre, İMB alt boyutundan elde edilen ortalama  $25,52 \pm 3,723$ , tepe değer (mod) 24, ortanca (medyan) 26, en düşük puan 6 en yüksek puan ise 30 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 24 olarak hesaplanmıştır.

Tablo'ya göre, HİB alt boyutundan elde edilen ortalama  $22,93 \pm 3,982$ , tepe değer (mod) 23, ortanca (medyan) 23, en düşük puan 8 en yüksek puan ise 30 olarak hesaplanmış olup bu iki puan arasındaki fark (ranj) 22 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.11'de katılımcıların MÖ ölçeği ve alt ölçek sorularına verdikleri ortalama yanıtlar incelenmiştir.

**Tablo 4.11:** *MÖ Ölçeği ve Alt Ölçek Sorularına Verilen Yanıtlar İle İlgili Sonuçlar*

Ölçek	N	Ort
<b>MÖ</b>	353	3,43
<b>İGMB</b>	353	2,93
<b>AMB</b>	353	3,01
<b>DMB</b>	353	3,15
<b>İMB</b>	353	4,25
<b>HİB</b>	353	3,82

Not: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Motivasyon değişkeninin boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; “Motivasyon” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 3,43, “İç GÜdüsel Motivasyon” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 2,93, “Araçsal Motivasyon” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 3,01, “Dışsal Motivasyon” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 3,15. “İçsel Motivasyon” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 4,25, “Hedef içselleştirme” boyutu ile ilgili olarak katılanların verdiği cevapların ortalaması 3,86 olarak bulunmuştur.

Tanımlayıcı istatistikten elde edilen bulgulara göre katılımcıların en olumlu yanıt verdikleri boyut “İçsel Motivasyon” olarak bulunmuştur. En düşük ortalamaya sahip olan boyut ise “İç GÜdüsel Motivasyon” olarak gerçekteleşmiştir.

Genel olarak veriler ele alındığında, öğretmenlerin motivasyon düzeyine ilişkin verilen yanıtlar 3,43 ortalama ile “Katılıyorum” düzeyindedir. Başka bir ifade ile öğretmenler motive oldukları ifade etmişlerdir.

#### **4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Bu çalışmanın dördüncü alt probleminde “*Özel okullardaki öğretmenlerin motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar; yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumları aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.12’de verilmiştir.

**Tablo 4.12:** MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>MÖ</b>	Erkek	117	196,82	23028,5	11486,5	0,010
	Kadın	236	167,17	39452,5		
<b>İGMB</b>	Erkek	117	198,31	23202	11313	0,006
	Kadın	236	166,44	39279		
<b>AMB</b>	Erkek	117	189,28	22145,5	12369,5	0,111
	Kadın	236	170,91	40335,5		
<b>DMB</b>	Erkek	117	206,33	24140,5	10374,5	0,000
	Kadın	236	162,46	38340,5		
<b>İMB</b>	Erkek	117	179,34	20983	13532	0,760
	Kadın	236	175,84	41498		
<b>HİB</b>	Erkek	117	182,71	21376,5	13138,5	0,458
	Kadın	236	174,17	41104,5		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, MÖ ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=11486,5, p<0,05).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, ölçeğin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

- İGMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=11313, p<0,05).
- AMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=12369,5, p>0,05).
- DMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=10374,5, p<0,05).
- İMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=13532, p>0,05).

- HİB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $U=13138,5$ ,  $p>0,05$ ).

Cinsiyet değişkenine bağlı olarak ciddi mana da bir fark olmamasına karşın, tablonun geneline bakıldığında gerek MÖ ölçeğinde gerek alt boyutlarında erkek öğretmenlerin motivasyon düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.13'te verilmiştir.

**Tablo 4.13:** *MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>MÖ</b>	21-30 yaş	204	182,62	4	9,194	0,056
	31-40 yaş	107	182,10			
	41-50 yaş	27	144,69			
	51-60 yaş	12	107,38			
	61 yaş ve üzeri	3	182,17			
<b>İGMB</b>	21-30 yaş	204	180,95	4	8,016	0,091
	31-40 yaş	107	183,11			
	41-50 yaş	27	153,81			
	51-60 yaş	12	105,54			
	61 yaş ve üzeri	3	184,67			
<b>AMB</b>	21-30 yaş	204	182,39	4	14,576	0,006
	31-40 yaş	107	187,41			
	41-50 yaş	27	116,87			
	51-60 yaş	12	123			
	61 yaş ve üzeri	3	196,67			
<b>DMB</b>	21-30 yaş	204	181,26	4	10,491	0,033
	31-40 yaş	107	184,68			
	41-50 yaş	27	135,74			
	51-60 yaş	12	115,96			
	61 yaş ve üzeri	3	228,83			
<b>İMB</b>	21-30 yaş	204	175,84	4	2,636	0,621
	31-40 yaş	107	182,87			
	41-50 yaş	27	183,56			
	51-60 yaş	12	136,33			
	61 yaş ve üzeri	3	150,33			
<b>HİB</b>	21-30 yaş	204	175,48	4	2,308	0,679
	31-40 yaş	107	172,67			
	41-50 yaş	27	202,76			
	51-60 yaş	12	189,38			
	61 yaş ve üzeri	3	153,67			

Katılımcıların MÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

- MÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=9,194$ ,  $p>0,05$ ).
- İGMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=8,016$ ,  $p>0,05$ ).
- AMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=14,576$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre; 21-30 yaş grubu katılımcıları ile 41-50 yaş grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,001$ ), 21-30 yaş grubu katılımcıları ile 51-60 yaş grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,043$ ), 31-40 yaş grubu katılımcıları ile 41-40 yaş grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,003$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.
- DMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=10,491$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre; 21-30 yaş grubu katılımcıları ile 41-50 yaş grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,022$ ), 21-30 yaş grubu katılımcıları ile 51-60 yaş grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,028$ ), 31-40 yaş grubu katılımcıları ile 41-40 yaş grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,039$ ), 31-40 yaş grubu katılımcıları ile 51-60 yaş grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,038$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.
- İMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,636$ ,  $p>0,05$ ).
- HİB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,308$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların mezuniyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.14'de verilmiştir.

**Tablo 4.14:** *MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezuniyet Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>MÖ</b>	Ön lisans	19	165,66	2	5,995	0,051
	Lisans	288	182,99			
	Lisansüstü	46	144,16			
<b>İGMB</b>	Ön lisans	19	162,58	2	10,97	0,004
	Lisans	288	185,06			
	Lisansüstü	46	132,49			
<b>AMB</b>	Ön lisans	19	152,16	2	4,727	0,094
	Lisans	288	182,6			
	Lisansüstü	46	152,2			
<b>DMB</b>	Ön lisans	19	164,58	2	1,654	0,437
	Lisans	288	180,3			
	Lisansüstü	46	161,48			
<b>İMB</b>	Ön lisans	19	167,05	2	0,203	0,903
	Lisans	288	177,35			
	Lisansüstü	46	178,95			
<b>HİB</b>	Ön lisans	19	226,61	2	5,916	0,052
	Lisans	288	176,55			
	Lisansüstü	46	159,33			

Katılımcıların MÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların mezuniyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;



- MÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=5,995$ ,  $p>0,05$ ).
- İGMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=10,97$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre; Lisans mezunu grubu katılımcıları ile Lisansüstü mezunu grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,001$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.
- AMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=4,727$ ,  $p>0,05$ ).
- DMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=1,654$ ,  $p>0,05$ ).
- İMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,203$ ,  $p>0,05$ ).
- HİB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=5,916$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların öğretmenlik tecrübesi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.15'te verilmiştir.

**Tablo 4.15:** *MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Öğretmenlik Tecrübesi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>MÖ</b>	1-5 yıl	184	174,7	4	10,926	0,027
	6-10 yıl	76	204,56			
	11-15 yıl	55	169,44			
	16-20 yıl	13	166,88			
	21 yıl ve üzeri	25	132,04			
<b>İGMB</b>	1-5 yıl	184	176,73	4	5,902	0,207
	6-10 yıl	76	193,94			
	11-15 yıl	55	174,09			
	16-20 yıl	13	169,19			
	21 yıl ve üzeri	25	137,94			
<b>AMB</b>	1-5 yıl	184	178,2	4	11,338	0,023
	6-10 yıl	76	199,24			
	11-15 yıl	55	173,57			
	16-20 yıl	13	139,23			
	21 yıl ve üzeri	25	127,76			
<b>DMB</b>	1-5 yıl	184	172,4	4	16,125	0,003
	6-10 yıl	76	208,59			
	11-15 yıl	55	181,15			
	16-20 yıl	13	142,27			
	21 yıl ve üzeri	25	123,78			
<b>İMB</b>	1-5 yıl	184	172,75	4	2,166	0,705
	6-10 yıl	76	185,04			
	11-15 yıl	55	184,38			
	16-20 yıl	13	192,85			
	21 yıl ve üzeri	25	159,36			
<b>HİB</b>	1-5 yıl	184	172,79	4	6,917	0,140
	6-10 yıl	76	185,88			
	11-15 yıl	55	156,82			
	16-20 yıl	13	217,12			
	21 yıl ve üzeri	25	204,54			

Katılımcıların MÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların öğretmenlik tecrübesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

- MÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=10,926$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre; 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 6-10 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,024$ ), 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,035$ ), 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,005$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.
- İGMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=5,902$ ,  $p>0,05$ ).
- AMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=11,338$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre; 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,014$ ), 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,004$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.
- DMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=16,125$ ,  $p>0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre; 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 6-10 yıl grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,006$ ), 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,015$ ), 6-10 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,001$ ), 11-15 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu

katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,043$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

- İMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,166$ ,  $p>0,05$ ).
- HİB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=6,917$ ,  $p>0,05$ ).

Katılımcıların MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.16'da verilmiştir.



**Tablo 4.16:** *MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>MÖ</b>	1-5 yıl	286	180,44	4	2,33	0,675
	6-10 yıl	49	167,15			
	11-15 yıl	9	150,94			
	16-20 yıl	3	125,5			
	21 yıl ve üzeri	6	158,5			
<b>İGMB</b>	1-5 yıl	286	179,37	4	1,44	0,837
	6-10 yıl	49	171,7			
	11-15 yıl	9	163,06			
	16-20 yıl	3	132			
	21 yıl ve üzeri	6	150,75			
<b>AMB</b>	1-5 yıl	286	180,31	4	3,306	0,508
	6-10 yıl	49	172,23			
	11-15 yıl	9	127,33			
	16-20 yıl	3	146,67			
	21 yıl ve üzeri	6	147,83			
<b>DMB</b>	1-5 yıl	286	181,38	4	7,113	0,130
	6-10 yıl	49	173,87			
	11-15 yıl	9	110,11			
	16-20 yıl	3	122,17			
	21 yıl ve üzeri	6	121,5			
<b>İMB</b>	1-5 yıl	286	179,1	4	3,578	0,466
	6-10 yıl	49	163,66			
	11-15 yıl	9	218,39			
	16-20 yıl	3	136			
	21 yıl ve üzeri	6	144,42			
<b>HİB</b>	1-5 yıl	286	172,86	4	9,639	0,047
	6-10 yıl	49	180,29			
	11-15 yıl	9	231,83			
	16-20 yıl	3	146,33			
	21 yıl ve üzeri	6	280,58			

Katılımcıların MÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

- MÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,33$ ,  $p>0,05$ ).
- İGMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=1,44$ ,  $p>0,05$ ).
- AMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=3,306$ ,  $p>0,05$ ).
- DMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=7,113$ ,  $p>0,05$ ).
- İMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=3,578$ ,  $p>0,05$ ).
- HİB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=9,639$ ,  $p<0,05$ ). Gruplar arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile çoklu karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çoklu karşılaştırmalar sonuçlarına göre; 1-5 yıl grubu katılımcıları ile 21 yıl ve üzeri grubu katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=0,012$ ). Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların mezun olunan program grubu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.17’de verilmiştir.

**Tablo 4.17:** MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Mezun Olunan Program Grubu Değişkenine Göre İncelenmesi, Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	df	X <sup>2</sup>	p
<b>MÖ</b>	MF Grubu	141	182,88	2	0,913	0,634
	TS Grubu	195	172,34			
	Spor ve güzel sanatlar Grubu	17	181,76			
<b>İGMB</b>	MF Grubu	141	177,01	2	2,894	0,235
	TS Grubu	195	173,48			
	Spor ve güzel sanatlar Grubu	17	217,29			
<b>AMB</b>	MF Grubu	141	194,7	2	0,269	0,874
	TS Grubu	195	163,13			
	Spor ve güzel sanatlar Grubu	17	189,32			
<b>DMB</b>	MF Grubu	141	181,33	2	0,666	0,717
	TS Grubu	195	173,11			
	Spor ve güzel sanatlar Grubu	17	185,74			
<b>İMB</b>	MF Grubu	141	180,45	2	0,281	0,869
	TS Grubu	195	174,89			
	Spor ve güzel sanatlar Grubu	17	172,56			
<b>HİB</b>	MF Grubu	141	165,57	2	4,844	0,089
	TS Grubu	195	187,43			
	Spor ve güzel sanatlar Grubu	17	152,18			

Katılımcıların MÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının, katılımcıların mezun olunan program grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre;

- MÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,913$ ,  $p>0,05$ ).
- İGMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=2,894$ ,  $p>0,05$ ).
- AMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,269$ ,  $p>0,05$ ).
- DMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,666$ ,  $p>0,05$ ).
- İMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=0,281$ ,  $p>0,05$ ).
- HİB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ( $X^2=4,844$ ,  $p>0,05$ ).

Tablodan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinde, mezun oldukları programa göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin görüşleri mezun oldukları programa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Katılımcıların MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, katılımcıların formasyon alma durumları değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.18'de verilmiştir.



**Tablo 4.18:** *MÖ Ölçeğinden Alınan Toplam Puanların Formasyon Alma Değişkenine Göre İncelenmesi, Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>MÖ</b>	Aldım	259	178,2	46153,5	11862,5	0,714
	Almadım	94	173,7	16327,5		
<b>İGMB</b>	Aldım	259	178,69	46281	11735	0,605
	Almadım	94	172,34	16200		
<b>AMB</b>	Aldım	259	181,21	46934	11082	0,197
	Almadım	94	165,39	15547		
<b>DMB</b>	Aldım	259	175,6	45480	11810	0,668
	Almadım	94	180,86	17001		
<b>İMB</b>	Aldım	259	178,98	46357	11659	0,542
	Almadım	94	171,53	16124		
<b>HİB</b>	Aldım	259	170,25	44095	10425	0,038
	Almadım	94	195,6	18386		

Katılımcıların formasyon alma durumlarına göre, MÖ ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre;

- MÖ ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11862,5, p>0,05).
- İGMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11735, p>0,05).
- AMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11082, p>0,05).
- DMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11810, p>0,05).
- İMB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir (U=11659, p>0,05).
- HİB alt ölçeği puan ortalamaları için grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (U=10425, p<0,05).

Tablodan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinde, HİB alt boyutu hariç formasyon alma durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin görüşleri formasyon eğitimine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmanın beşinci alt probleminde “Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumları aşağıda verilmiştir.

Katılımcılara uygulanan MÖ ölçeği ile alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar ile ELÖ ölçeği ile alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemek için Spearman Sıra Farkları tekniği kullanılmıştır.

**Tablo 4.19:** MÖ Ölçeği İle Alt Ölçeklerinden Elde Edilen Toplam Puanlar İle ELÖ Ölçeği İle Alt Ölçeklerinden Elde Edilen Toplam Puanlar Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman Sıra Farkları Sonuçları

		MÖ	İGMB	AMB	DMB	İMB	HİB
<b>ELÖ</b>	<b>r</b>	-0,049	-0,084	-0,220**	0,038	0,162**	0,139**
	<b>p</b>	0,362	0,117	0,000	0,480	0,002	0,009
<b>ÖKVEB</b>	<b>r</b>	-0,051	-0,114*	-0,207**	0,017	0,177**	0,135*
	<b>p</b>	0,341	0,032	0,000	0,748	0,001	0,011
<b>DEB</b>	<b>r</b>	-0,079	-0,084	-0,257**	0,011	0,143**	0,112*
	<b>p</b>	0,139	0,115	0,000	0,843	0,007	0,035
<b>İEB</b>	<b>r</b>	-0,036	-0,068	-0,217**	0,058	0,154**	0,137**
	<b>p</b>	0,497	0,200	0,000	0,281	0,004	0,010
<b>İLEB</b>	<b>r</b>	-0,044	-0,073	-0,200**	0,041	0,152**	0,120*
	<b>p</b>	0,411	0,171	0,000	0,447	0,004	0,025

\*p<0,05

\*\*p<0,01

MÖ ölçeği ile alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar ile ELÖ ölçeği ile alt ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı ortaya koymak için yapılan Spearman Sıra Farkları analizinden elde edilen bulgulara göre;

- Katılımcıların İGMB alt ölçeği puanları ile ÖKVEB alt ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ,  $r=-0,114$ ).
- Katılımcıların AMB alt ölçeği puanları ile ELÖ alt ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=-0,220$ ).
- Katılımcıların AMB alt ölçeği puanları ile ÖKVEB alt ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=-0,207$ ).
- Katılımcıların AMB alt ölçeği puanları ile DEB alt ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=-0,257$ ).
- Katılımcıların AMB alt ölçeği puanları ile İEB alt ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=-0,217$ ).
- Katılımcıların AMB alt ölçeği puanları ile İLEB alt ölçeği puanları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=-0,200$ ). Diğer ölçek puanları arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.
- Katılımcıların İMB alt ölçeği puanları ile ELÖ alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=0,162$ ).
- Katılımcıların İMB alt ölçeği puanları ile ÖKVEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=0,177$ ).
- Katılımcıların İMB alt ölçeği puanları ile DEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=0,143$ ).
- Katılımcıların İMB alt ölçeği puanları ile İEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=0,154$ ).
- Katılımcıların İMB alt ölçeği puanları ile İLEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=0,152$ ).
- Katılımcıların HİB alt ölçeği puanları ile ELÖ alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=0,139$ ).
- Katılımcıların HİB alt ölçeği puanları ile ÖKVEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ,  $r=0,135$ ).

- Katılımcıların HİB alt ölçeği puanları ile DEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ,  $r=0,112$ ).
- Katılımcıların HİB alt ölçeği puanları ile İEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ,  $r=0,137$ ).
- Katılımcıların HİB alt ölçeği puanları ile İLEB alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ,  $r=0,120$ ).

Ayrıca bu alt problem ile ilgili olarak MÖ ölçeği ve alt boyutlarının, ELÖ ölçeği toplam puanları üzerine etkisi ile ELÖ ölçeği ve alt boyutlarının MÖ ölçeği toplam puanları üzerine etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Çoklu regresyon analizine ait bulgular ve yorumlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 4.20:** *MÖ ölçeği ve alt boyutlarının ELÖ ölçeği toplam puanı üzerine etkisi, Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R	R <sup>2</sup>
ELÖ	Sabit		9,606	0,000	7,239	0,000	0,307	0,094
	MÖ							
	İGMB	-0,008	-0,125	0,901				
	AMB	-0,348	-5,386	0,000				
	DMB	0,197	3,214	0,001				
	İMB	0,104	1,925	0,055				
	HİB	0,042	0,767	0,443				

MÖ ölçeği ve alt boyutlarının, ELÖ ölçeği toplam puanları üzerine etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucunda, MÖ değişkeni tolerance değeri 0,2 değerinin altında kaldığı için bağımsız değişkenlerden çıkarılarak analiz tekrardan gerçekleştirilmiştir. Tolerance değeri varyans büyütme faktörü değerinin 1'e bölümünden elde edilir. Tolerance değeri 0,2'den küçük olması durumunda sorun teşkil edecek bir çoklu korelasyon durumu olması sebebi ile ilgili değişkenin analizden çıkarılması önerilmektedir (Field, 2005, s.242).

Tablo da görüldüğü gibi, MÖ ölçeği alt boyutları ve ELÖ ölçeği toplam puanları arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan regresyon analizi anlamlı bir sonuç

vermiştir ( $F=7,239$ ;  $p<0.01$ ). ELÖ ölçeği toplam puanının belirleyicisi olarak MÖ ölçeği alt boyutları değişkenleri ile arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,094$ ). Araştırmaya katılan bireylerin araçsal motivasyon düzeyinin yükselmesi, ELÖ toplam puanını azaltmaktadır ( $\beta=-0,348$ ). Araştırmaya katılan bireylerin dışsal motivasyon düzeyinin yükselmesi, ELÖ toplam puanını arttırmaktadır ( $\beta=0,197$ ).

**Tablo 4.21:** ELÖ ölçeği alt boyutlarının MÖ ölçeği toplam puanı üzerine etkisi, Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R	$R^2$
MÖ	Sabit		26,623	0,000	1,445	0,219	0,128	0,005
	ELÖ							
	ÖKVEB	0,052	0,444	0,657				
	DEB	-0,359	-2,221	0,027				
	İEB	0,12	0,756	0,450				
	İLEB	0,127	0,739	0,461				

ELÖ ölçeği alt boyutlarının, MÖ ölçeği toplam puanları üzerine etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucunda, ELÖ değişkeni Tolerance değeri 0,2 değerinin altında kaldığı için bağımsız değişkenlerden çıkarılarak analiz tekrardan gerçekleştirilmiştir.

Tablo da görüldüğü gibi, ELÖ ölçeği alt boyutları ve MÖ ölçeği toplam puanları arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan regresyon analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir ( $F=1,445$ ;  $p>0,05$ ).

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlara ve buna bağlı olarak uygulayıcı ve araştırmacılar için önerilere yer verilmektedir.

#### 5.1. Sonuçlar

Bu çalışmada İstanbul ili ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının neler olduğu ve öğretmenlerin motivasyon düzeyi incelenmiştir. İnceleme yapılırken öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarının ve motivasyon düzeylerinin cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü ve formasyon bilgisi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Son olarak bu incelemeler ışığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ile ilişki düzeyi ortaya konmuştur.

##### 5.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Kişisel Sonuçlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşturmaktadır.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu 21-30 yaş gurubundan lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır.
- Öğretmenlerin geneli 1-5 yıl arası öğretmenlik tecrübesine sahip olup yine 1-5 yıl arası çalıştıkları kurumda faaliyet göstermektedirler.
- Çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu MF ve TS grubu öğretmenlerden olup çok az bir kısmı Spor ve Güzel Sanatlar bölümündendir. Öğretmenlerin farklı dallardan olması araştırmada çeşitlilik sağlanması açısından önem arz etmektedir.
- Öğretmenler farklı fakültelerden mezun olsalar da çoğunluğu formasyon eğitimi almıştır. Bu durumun öğretmenlerin, yöneticilerini eğitim bilimleri bilgilerini de göz önünde bulundurarak çok boyutta değerlendirme yapmalarına katkı sağladığı düşünülmektedir.

### 5.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar

Çalışmanın birinci alt problemi “*Özel okullardaki öğretmenlere göre yöneticilerin öne çıkan etik liderlik davranışları nelerdir?*” şeklinde düzenlenmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilere göre öğretmenler yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterdiklerine katılmaktadırlar.

Ölçeğe verilen cevaplardan elde edilen ortalamalar ışığında en düşük ortalamaya sahip alt boyut “iklimsel etik” olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumun, yöneticilerin etik liderlik ile ilgili olguları kurum kültürü içerisine adapte etmekte güçlük çektiğinden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Aslında bu bulgu bir anlamda günümüz özel okullarındaki var olan eğitim yapısı ele alındığında birçok yöneticinin var olan değerleri kurum kültürü içerisinde yoğurma çabasında olmadığını ortaya koymaktadır.

Küçükkaraduman(2006) çalışmasında okul müdürleri kendilerine yönelik etik liderlik davranışı algılarını ölçmeyi amaçlamış ve en çok “saygı” boyutundaki etik ilkelere uygun davrandıklarını, en az ise “hoşgörü” boyutundaki etik ilkelere uygun davrandıklarını ortaya koymuştur. Demir(2007) çalışmasında özel okuldaki öğretmenlerin yöneticilerini etik ilkelere uygunluk anlamında değerlendirirken hoşgörü, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı boyutlarını baz aldıklarını ortaya koymuştur.

### 5.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar

Çalışmanın ikinci alt problemi “*Özel okullardaki öğretmenlerin etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar; yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?*” şeklinde düzenlenmiştir. Elde edilen veriler göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Cinsiyet değişkenine göre, erkek öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algıları kadın öğretmenlerden daha olumlu düzeydedir. Bu durum, çalışılan ortamdaki görevlendirmelerin erkek-kadın dengesi gözetilmeden yapılmasından veya kadın öğretmenlerin beklentilerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgu Karadaş (2014)’ün yapmış olduğu çalışmadaki bulgu ile paralellik göstermektedir.

- Yöneticilerin etik liderlik davranışı ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Fakat ölçek ve alt boyutları ele alındığında 41-50 yaş ve 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algısı diğer yaş gruplarından daha olumlu düzeydedir. Bu durumun, yaşın ilerledikçe öğretmenlerin etik kavramına yüklediği anlamın değişmesi, beklentilerin düşürülmesi ve algıların bu yönde gelişim göstermesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bununla beraber 61 yaş ve üzeri grupta ise 41-50 ve 51-60 yaş grubuna göre olumlu algının azalmasının sebebi, yaşları gereği yüklenen iş yükünün bu yaş grubunda mesleki tükenmişliğe sebep olmasından dolayı olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların ELÖ ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanlar öğretmenlik tecrübesi değişkenine göre incelendiğinde genel olarak 11-15 ile 21 yıl ve üzeri öğretmenlik tecrübesine sahip öğretmenlerde yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına bakış açılarının üst düzey olumlu olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin mesleğinde tecrübe kazandıkça yöneticilerinin belli davranışlarına odaklanmak yerine çok boyutta ele alarak genel değerlendirme yapabilme yetisinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak 16-20 yıl grubunun bu anlamlı farklılığın dışında kalmasının sebebi, örnekleme oluşturan katılımcıların çalıştıkları kurumun şartlarından kaynaklanıyor olabilir.
- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında mezuniyet, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program grubu, formasyon alma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Karadaş (2014) çalışmasında mevcut konuyu cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, öğretmenin eğitim düzeyine, öğretmenin çalıştığı okulun türüne, çevrenin sosyo ekonomik düzeyine, öğretmen mevcuduna ve okulun teknolojik imkânlarına göre ele almıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarının yaşa, öğretmenin mesleki kıdemine, eğitim düzeyine ve öğretmenin çalıştığı okulun türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar çalışmamız ile benzer sonuçlar göstermektedir.

Mertler(2015) “Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında cinsiyet değişkeni anlamında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş ortaya koydukları sonucuna



ulaşmıştır. Bu sonuç çalışmamızda cinsiyet değişkenine göre elde ettiğimiz sonuç ile paralellik göstermektedir.

#### **5.1.4.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar**

Çalışmanın üçüncü alt problemi “*Özel okullardaki öğretmenlerin motivasyonu ne düzeydedir?*” şeklinde düzenlenmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular öğretmenlerin motive olduklarını göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerden alt boyutlara dair en olumlu yanıt “İçsel Motivasyon” boyutuna gelmiştir. Bu durum öğretmenleri en çok motive eden unsurun onların ihtiyaçlarına, arzularına, ilgilerine yönelik olarak gösterilen davranışlar olduğu şeklinde ifade edilebilir.

#### **5.1.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar**

Çalışmanın dördüncü alt problemi “*Özel okullardaki öğretmenlerin motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar; yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?*” şeklinde düzenlenmiştir. Elde edilen verilere göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Cinsiyet değişkenine bağlı olarak ciddi bir fark ortaya çıkmamıştır. Fakat ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin toplam puanlar ele alındığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla motive olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlardan alınan puanlara göre “Dışsal Motivasyon” boyutunda anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu durum erkek öğretmenlerin ödüllendirilmeye fazla önem vermesi, davranışlarına gelen tepkileri kadın öğretmenlere göre daha fazla önemsemesi veya rekabet ortamına daha duyarlı olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Emirbey(2017) “*Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*” adlı çalışmasında erkek öğretmenlerin motivasyon düzeyinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu ifade etmiştir, Erdem (2010) çalışmasını sınıf öğretmenleri üzerinde yapmış ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduklarını ifade etmiştir. Çalışmalarda ortaya çıkan bu farklılığın seçilen örneklemden kaynaklandığı söylenebilir.

- Çalışmada motivasyon ölçeği toplam puanında mezuniyet derecesine göre genel mana da anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Emirbey (2017) çalışmasında benzer sonuçlar elde etmiştir.
- Mezun olunan program grubu ele alındığında “İçgüdüsel Motivasyon” alt boyutunda Spor ve Güzel Sanatlar Grubunun aldığı puan ortalaması diğerlerinden yüksektir. Bu durum özel eğitim kurumlarında bu alandaki öğretmenlerin iş yükünün diğer branşlardan daha hafif olması veya mesleki yükümlülüğünün biraz daha serbest olmasından kaynaklanıyor olabilir.
- Diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

### 5.1.6.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgulardan Elde Edilen Sonuçlar

Çalışmanın beşinci alt problemi “Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? ” şeklinde düzenlenmiştir. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Fakat alt boyutlar için; AMB ile ELÖ, ÖKVEB, DEB, İEB, İLEB alt ölçekleri arasında anlamlı düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Araçsal motivasyonun tanımı dikkate alınarak bu bulgu; yöneticilerin örgütsel karar verme, davranışsal, iletişimsel ve iklimsel anlamda etik ilkelere dikkat etmesi öğretmenlerin pragmatist (faydacı) düşünceden sıyrılarak daha çok mesleğine adanmasına ve bu yönde davranış sergilemesine zemin oluşturur. Ayrıca diğer alt boyutlar dikkate alındığında; İGMB alt ölçeği puanları ile ÖKVEB alt ölçeği puanları arasında negatif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki, İMB ve HİB ile ELÖ, ÖKVEB, DEB, İEB, İLEB alt ölçekleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur.
- Emirbey (2017) çalışmasında ( $r=0,445$ ;  $p<0,05$ ) orta derecede bir ilişki ortaya koymuştur. Yine Karadaş (2014) çalışmasında ( $r=0.778$ ,  $p<0.01$ ) kuvvetli bir ilişki olduğunu söylemiştir. Çalışmada elde ettiğimiz bulguların bu çalışmalar ile farklılık göstermesi; uygulanan okul türüne ve buna bağlı koşullara veya çalışmayı oluşturan örneklemin yöneticilerinden beklentilerinin farklı olması

bundan dolayı farklı motivasyon unsurlarına ihtiyaç duymalarından kaynaklanıyor olabilir.

- Ölçeklerin birbiri üzerine etkisini ortaya koymak için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; MÖ ölçeği ve alt boyutları ve ELÖ ölçeği toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin araçsal motivasyon düzeyinin yükselmesi, ELÖ toplam puanını azaltmaktadır ( $\beta=-0,348$ ). Araştırmaya katılan bireylerin dışsal motivasyon düzeyinin yükselmesi, ELÖ toplam puanını arttırmaktadır ( $\beta=0,197$ ). Ancak ELÖ ölçeği alt boyutları ve MÖ ölçeği toplam puanları arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan regresyon analizi anlamlı bir sonuç vermemiştir.

Genel mana da öğretmenlerin etik liderlik algıları ve motivasyon düzeyleri olumlu yönde olmasına rağmen iki değişken arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Yapılan bir takım çalışmalar ile karşılaştırıldığında farklı sonuçlar elde edilmesi seçilen örneklemden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca bu sonuçlar diğer liderlik türleri ile çalışanların algıları arasında nasıl bir ilişki vardır? sorusunu akla getirmektedir.

Yerli(2016) “*Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi İle Örgütsel Sinizm İlişkisi: Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri*” adlı çalışmasında örgüt çalışanlarının otokratik liderlik konusunda kararsız bir tutum izlediklerini ortaya koymuştur.

Eranil (2014) “*Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*” adlı çalışmasında, öğretmenlerce algılanan vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Işık(2016) “*İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*” adlı çalışmasında, karizmatik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Göğüş (2014) “*Gaziantep İlindeki Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*” adlı çalışmasında,

öğretmenlerin stratejik liderlik algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ancak deneyim, branş ve görev sürelerine göre öğretmenlerin farklı görüşlere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

## 5.2. Öneriler

Küresel dünya düzeninde yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ve örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmalar son zamanlarda çok önem arz etmektedir. Bu konular yönetim tarzlarına ve motivasyon teorilerine yeni boyutların kazandırılması amacıyla araştırmacıların ve uygulamacıların üzerinde durmaları gereken konulardır. Bu nedenle araştırmacı ve uygulamacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

### 5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Ölçekler İstanbul ilinin dışındaki özel veya devlet okullarından öğretmenler seçilerek uygulanabilir.
2. Çalışmamızda baz aldığımız “etik liderlik” kavramının dışına çıkılarak diğer liderlik tarzlarında veya genel manada liderlik kavramı ve motivasyon ilişkisi ele alınabilir.
3. Eğitim sektöründe yöneticilerin davranışları dışında öğretmenleri motive eden unsurlar nelerdir sorusuna cevap aranabilir.
4. Çalışmanın daha genel-geçer sonuçlar ortaya koyması açısından örneklem geniş tutulabilir.
5. Etik liderlik kavramına yönelik olarak yönetici, öğretmen ve öğrenci görüşlerini içeren karşılaştırmalı bir çalışma alana katkı sağlayabilir.
6. Kurumdaki yöneticilerin ve öğretmenlerin etik davranışlarının öğrencilerin verimliliği üzerine etkisi ele alınabilir.

### 5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Öğretmenler yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterdiklerine katılmaktadırlar. Fakat daha üst düzeyde liderlik davranışı sergileyebilmeleri için ilgili makamlarca yöneticilere liderlik eğitimi verilmelidir.
2. Çalışmada spesifik olarak yöneticilerin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak öğretmenleri süreçte motive eden birçok unsur vardır. Bu unsurların yöneticiler tarafından ortaya konulması ve kurum kültürüne adapte edilmesi gerekir.
3. Çalışmada uygulanan ölçeklerin benzerlerinin belli aralıklarla öğretmenlere uygulanması yöneticilerin süreçte geri dönüt almasına ve kendi öz değerlendirmelerini yapmalarına imkân sağlayacaktır.
4. Üniversitelerin alanla ilgili lisans programlarına, etik liderliğe yönelik derslerin eklenmesi ile beraber bireylerin etik problemler yaşamasının önüne geçilebilir ve sonrasında bireylerin farkındalık ve kontrol mekanizması geliştirmelerine yardımcı olabilir.
5. Yöneticiler, öğretmenlerin etik liderlik hakkındaki görüşlerini anlamak amacıyla ve karşılıklı iletişimi kuvvetlendirmek için toplantılar veya organizasyonlar düzenleyebilir.
6. Yöneticilerin belli liderlik stilleri ile süreci yönetmek yerine öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde etki eden liderlik tarzlarını ortaya çıkarıp davranışlarında bu modelleri baz alması kurumsal verimlilik açısından iyi olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., Yalçın, S, (2013).Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Akduman, G., Yüksekbilgili, Z.(2014). *Yönetim ve Liderlik*. Palmiye Yayınları, 1.Baskı, Bursa.
- Alkan, P.D.(2016).*Etik Liderlik*. Derin Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Arlantaş, C., Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerine etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ataman, G.(2002). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitapevi, 2.Baskı, İstanbul.
- Avey, J.B., Wernsing T.S., Palanski, M.E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*. (107), 21-34.
- Aydın, İ.(2014). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Akademi, 6.Baskı, Ankara.
- Aydın, İ.(Eylül, 2011). *Öğretmenlik Meslek Etiği*.23 Haziran 2017 tarihinde <http://inayetaaydin.blogspot.com.tr/2011/09/ogretmenlik-meslek-etigi.html> adresinden erişildi.
- Aydın, M.(2014). *Eğitim Yönetimi*. Gazi Kitapevi, 10. Baskı, Ankara.
- Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, 3.Baskı, Ankara.
- Baltaş, A. (2008). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitapevi, 8.Baskı, İstanbul.

Bass, M.B., Steidlmeier, P.(1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior, *Binghamton University Elsevier Science Journals*, 10(2), 181-217,  
U.S.A.

Bennis, W., Nanus, B., ( 1985), *Leaders*, Herper & Row inc., Newyork.

Bingöl, D.(1996). *Personel Yönetimi*. Beta Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul.

Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Brown, M.E.,Mitchell, M.S.(2010). *Ethical and Unethical Leadership*. Business Ethics Quarterly, 20(4), 583-616, Cambridge University, England.

Brown, M.E.,Trevino, L.K.(2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The leadership quarterly, 17(6),595-616, The Pennsylvania State University, U.S.A.

Brown, M.,Trevino, L.K., Harrison, D.A.(2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(1), 117-134, The Pennsylvania State University, U.S.A.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(57),5-34.

Cemaloğlu, N., Kılınç, A.Ç.(2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(165), 137-150.

Çelik, V.(2013). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Akademi, 7.Baskı, Ankara.

Çetin, C.(2013). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. Beta Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.

Çetin, M.(2017). *Güncel Liderlik Kuramları*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Daft, R.L. (1988). *Management*. 6.Baskı, U.S.A.

Dedeoğlu, G.(2004). *Etik Düşünce ve Postmodernizm*. Telos Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

Doğan, S., Uğurlu, C.T., Kaya, O. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin algı ve görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 775 -789.

Ekici, K.M.(2013). *Meslek Etiği*. Yargı Yayınevi, 3.Baskı, Ankara.

Ekinci, A. (2011). Okul Müdürlerinin Sosyal Sermaye Liderliği Davranışlarının Öğretmenler Arasındaki Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(17), 531-532.

Eltan, C. (2013). *Etik, İş Etiği ve Sağlık Hizmetlerinde Etik*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Emirbey, A. R. (2017). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.

Eranıl, A. K. (2014). *Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumunu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Erdem, A.R.(1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3), 68-77.

Erdem, A.R.(2015). *Eğitim Yönetim Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kritiği*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(10), 1-15.

Erdoğan, İ.(2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, 6.Baskı, İstanbul.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*.7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E.(2011).*Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayıncılık, 11.Baskı, İstanbul.

Ergun, T.( 2004).*Kamu Yönetimi*. TODAİE , Ankara.



Eyal, O. ve Roth, G. (2011). Principals' Leadership and Teachers' Motivation. *Journal of Educational Administration. Emerald Group Publishing Limited. Vol.49 No.3.*

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London.

Frisch, C., Huppenbauer, M.(2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics, 123(1), 23-43.*

Göğüş, Ç. (2014). *Gaziantep İlindeki Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Gökçe, G., Şahin, A.( 2001). “ Örgütte Liderlik”, Davranış Bilimleri Ders Notları. Ed: Orhan Gökçe ve N. Ata Atabey, Konya, s. 170-210.

Gül, H., Gökçe, H.(2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi -İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 377-389.*

Gültekin, S.(2013). *Organizasyon Teorileri*. Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

Gümüş, S., Sezgin, B.(2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

Günel, D., Civelek, M.E., Karabulut, T.(2015). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (28), 251-265.*

Güney, S.(2011).*Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

Hellriegel, D., Slocum, J.W.(1986). *Management*. 4th Edition, Wokingham, Addison Wesley Publishing Company.

Hellriegel, D., Slocum, J.W.(2008). *Organizational Behavior*. 13th Edition, South Western Cengage Learning Yayınları, USA.

Işık, B. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S.(2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

Jones, T.M.(1991). *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue- Contingent Model*, Academy of Management Review, 16(2), 366-395, University of Washington, U.S.A.

Karabay, M.(2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*.1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Karadaş, F. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Karakaya, A., Ay, F.A. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.

Karaköse, T., Kocabaş, İ, (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkileri. *Journal of Theory and Practice in Education*, 2(1), 3-14.

Karasar, N.(2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Karayel, B. (1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İş gören Tatmini Üzerine Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keçecioğlu, T.(1998). *Liderlik ve Liderler*. Kalder Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınevi, Genişletilmiş 12.Baskı, İstanbul.

Konak, M. , Erdem, M. (2015). *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki*. Pegem Akademi, 21(1),69-91.

Küçüksüleymanoğlu, R., Çelik, N. (2014). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Journal of World of Turks*, 6(3), 19-42.

Luthans, F.(1992). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Inc , 6th.Edition, USA.

Megep.(2006). *Meslek Etiği*, Ankara.

Mertler, B. Z. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989), *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, 2. Edition, USA.

Mucuk, İ.(2003). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitapevi, s:168.

Mullins, L.J. (2010). *Management an Organizational Behaviour*. Pearson Education, 9th Edition, England.

Neubert, M.J. ve diğerleri. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence From the Field. *Journal of Business Ethics*. 90: 157-170.

Onaran, O.(1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

Öktem, M.K.(1991).Personel Seçimi ve Başarı Güdüsü. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(4),107-129, Ankara.

Özdemir, E.(2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.

Özgener Şevki, (2009). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*. Nobel Yayın Dağıtım,2.Baskı, Ankara.

Özler, N.D.(2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1.Baskı, Eskişehir.

Özşahin, M. Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(9).

- Parıltı, C. (1999). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında kendini gerçekleştirme ihtiyaçı. *Kamu İş- İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 4(4), 267-277.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., Hartog, D.N.D., ve Folger, R.(2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Sabuncuoğlu, Z.(2011). *İşletme Etiği*. Beta Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- Saylı, H.(2014). *Örgütlerde Liderlik*. Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara.
- Saylı, H., Kızıldağ, D.(2007). Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*.(3). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sims, R.R.(2003). *Ethics and Corporate Social Responsibility*. Greenwood Publishing, First Edition, U.S.A.
- Sökmen, A.,Tarakçioğlu, S.(2011). *Mesleki Etik*, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- Şahin, A, Temizel, H. 2007. Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetmel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: *Bir Anket Çalışması*, *Selçuk Üniversitesi Maliye Dergisi*, Sayı:153.
- Şentürk, C, Sağnak. M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, Ş., Çelik, A.(2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi, 16. Baskı, Konya.
- Tabak, A.(2005). *Lider ve Takipçileri*. Asil Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara.
- Taşdemir, S.(2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurmu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

Trevino, L.K., Hartman, L.P., Brown, M.E.(2000). *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership*. California Management Review, 42(4), 128-142.

Ural, T.(2003). *İşletme ve Pazarlama Etiği*. Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

Yaman, A.(2010). *İç denetçinin yeni rolü, etik liderlik*. Denetim, 5- 9.

Yerli, O. (2016). *Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi İle Örgütsel Sinizm İlişkisi: Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Yıldız, B. (2016). *Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Yılmaz, E. (2005). *Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması*. Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yılmaz, H.(2011). *Güçlendirici Liderlik*. Beta Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 18-19.

Yurt, E., Bozer, E.N.(2015). Akademik Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 669-685.

Zerrin, K., Doğru, E.(2011). Ameliyathanede Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. *Acıbadem Hemşirelik e-dergi*, (31), İstanbul.

## EKLER

### EK-1:KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu anket verileri yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anketteki bilgilerin tamamı gizli kalacaktır. Hiçbir şekilde kurum veya kişi ismi istenmemekte ve çalışmada kesinlikle kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması açısından lütfen her soruyu cevaplamaya özen gösteriniz. Sorulara içtenlikle cevap verdiğiniz için inancınızdan dolayı teşekkür ediyoruz.

Bu anket formu kişisel bilgilerinizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun seçeneği (X ) işareti ile belirtiniz.

#### 1. Cinsiyetiniz?

Bay ( ) Bayan ( )

#### 2. Yaşınız?

21-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üstü  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

#### 3. Mezuniyet durumunuz?

Lise Ön lisans Lisans Lisanüstü Doktora  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

#### 4. Lisans ve üzeri eğitim aldıysanız mezun olduğunuz lisans programını yazınız.

.....

#### 5.Eğitim Fakültesi dışındaki fakültelerden mezun iseniz pedagojik formasyon eğitimi aldınız mı?

Evet ( ) Hayır ( )

#### 6. Kaç yıldır iş hayatındasınız?

1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

#### 7. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?

1-5 6-10 11-15 16-20 21ve üstü  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

## EK-2: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Aşağıdaki maddelerde çalıştığımız okulun yöneticisi ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadenin sizin görüşünüze ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Seçenekler “**Hiç katılmıyorum, az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, çok katılıyorum, tamamen katılıyorum**” şeklinde sıralanmıştır. Bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Yrd. Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN	Gazi BEDİR
TEZ DANIŞMANI	YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.					
5	Kendi kendini değerlendirir.					
6	Hatalarını kabul eder.					
7	Bencil davranışlar sergilemez.					
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
9	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.					
14	Doğru sözlüdür.					
15	Dürüst davranır.					
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17	Sabırlıdır.					
18	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					

		Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
19	Alçak gönüllüdür.					
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21	İnsanlara eşit davranır.					
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28	Bireysel hakları korur.					
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.					
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35	Okulda ortak alınan kararları, etkili bir biçimde uygular.					
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39	Öğretmenler arası arabozucu değildir.					
40	Merhametlidir.					
41	Öğretmenlere içten davranır.					
42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.					
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.					
45	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.					



### EK-3: MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışmanın amacı, özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonunu belirlemek ve çalışan motivasyonunun nelerden etkilendiğini ortaya koymaktır. Seçenekler “**Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum**” şeklinde sıralanmıştır. Bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Yrd. Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN	Gazi BEDİR
TEZ DANIŞMANI	YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum.	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım					
2	İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.					
3	İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.					
4	İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.					
5	İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.					
6	Çalıştığım yerde işimden hoşlanmazsam, işten ayrılırım.					
7	İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimlerini belirler.					
8	Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.					
9	Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem daha fazla çalışırım.					
10	İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.					
11	İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum.	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
12	İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.					
13	Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
14	Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.					
15	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
16	İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
17	İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.					
18	Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.					
19	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					
20	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
21	Kişisel davranış standartlarımla tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.					
22	Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
23	Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
24	Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.					
25	Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.					
26	Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.					
27	Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.					
28	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
29	Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.					
30	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					

## EK-4: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ İZİNİ

Etik Liderlik Ölçeği İzin İsteği

**Gazi Bedir** <gazibedir58@gmail.com> 28 Mar ☆

Alıcı: eyilmaz

Hocam merhaba ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Size ait olan etik liderlik ölçeğini izniniz olursa tez çalışmamda kullanmak istiyorum.  
Saygılarımla (Gazi BEDİR)

**ERCAN YILMAZ** <eyilmaz@konya.edu.tr> 28 Mar ☆

Alıcı: bana

Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilediği ile

----- Orijinal Mesaj -----  
Kimden: "Gazi Bedir" <gazibedir58@gmail.com>  
Kime: eyilmaz@konya.edu.tr  
Gönderilenler: 28 Mart Salı 2017 0:00:18  
Konu: Etik Liderlik Ölçeği İzin İsteği

Yanıtlamak veya Yönlendirmek için burayı tıklayın

## EK-5: VALİLİK İZNI



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.5676147

24/04/2017

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 17.04.2017 tarihli dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 24.04.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gazi BEDİR'in "Özel Okullardaki Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Kurum Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ile İlişkisi" konulu tezi kapsamında, ilimiz Kadıköy, Çekmeköy, Sarıyer, Bahçelievler, Ümraniye, Üsküdar, Beyoğlu, Beşiktaş, Bakırköy, ve Ataşehir ilçelerinde bulunan her kademedeki özel okullarda görev yapan öğretmenlere; kişisel bilgi formu, etik liderlik ölçeği, ve motivasyon ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
24/04/2017

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212) 455 06 52