

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETSEL ETİĞİN ROLÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Havva DENİZ

KARABÜK - 2013

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETSEL ETİĞİN ROLÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Havva DENİZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

KARABÜK -2013

Havva	EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETSEL	Yüksek
DENİZ	ETİĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	LisansTezi

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı'nda, Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA danışmanlığında, Havva DENİZ tarafından hazırlanan bu çalışma 18/06/2013 tarihinde jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Jüri Başkanı-Danışman

Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM

Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Halim AKBULUT

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Enstitü Müdürü

Tez Bildirim Sayfası

Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**Eğitim Örgütlerinde Yönetmelik Rolü Üzerine Bir Araştırma**” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmada kullanılan doğrudan kendime ait olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

18/06/2013



Havva DENİZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. ÖRGÜT VE YÖNETİM KAVRAMI.....	3
1.1.1. Örgütün Tanımı ve Önemi.....	3
1.1.2. Yönetimin Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.3. Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	5
1.1.3.1. Yönetimin Bilimselleşmeden Önceki Dönemi.....	5
1.1.3.2. Yönetimin Bilimselleşmesi.....	6
1.1.4. Yönetimin Fonksiyonları.....	9
1.1.5. Yöneticinin Tanımı.....	12
1.2. ETİK KAVRAMI.....	14
1.2.1. Etiğin Tanımı.....	14
1.2.2. Etik Kavramının Bileşenleri.....	17
1.2.2.1. Ahlak.....	18
1.2.2.2. Din.....	19
1.2.2.3. Hukuk.....	19
1.2.2.4. Adalet.....	20
1.2.2.5. Yönetim.....	21
1.2.2.6. Diğer Bileşenler.....	23
1.2.3. Etik Kodlar.....	23

1.3. YÖNETSEL ETİK KAVRAMI.....	24
1.3.1. Yönetmel Etik Tanımı	24
1.3.1.1. Yönetimde Uyulması Beklenen Etik İlkeler	27
1.3.1.2. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar	28
1.3.2. Yönetmel Etiğin Tarihçesi.....	29
1.3.3. Yönetmel Etiğin Temel Unsurları	33
1.3.3.1. Değerler.....	33
1.3.3.2. Standartlar ve Normlar	33
1.3.3.3. Davranışlar	34
1.3.4. Kamu Yönetiminde Etik	34
2. ARAŞTIRMA	37
2.1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI	37
2.1.1. Araştırmanın Alanı.....	37
2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	38
2.1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler	39
2.1.4. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Alt Problemler.....	39
2.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	41
2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	43
2.4.1. Araştırmanın Modeli	43
2.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	44
2.4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	44
2.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	46
2.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular	46
2.3.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	47
SONUÇ.....	52
KAYNAKLAR	55

III

EK 1: ARAŞTIRMA ANKET FORMU.....	60
EK 2: KARABÜK İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ İLÇE OKUL VE KURUM LİSTELERİ.....	62
ÖZGEÇMİŞ.....	65

ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinde yönetsel etiğin rolünün araştırılması olarak belirlenmiştir. Bu amaçla Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında görevli çalışanların yönetsel etik kavramına yönelik algıları araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca, çalışma konumun belirlenmesinde ve tamamlama sürecinde desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olduğunu hissettiren, yol gösteren, bilgisini ve deneyimini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam, Doç.Dr. Abdullah KARAKAYA'ya teşekkür ederim.

Araştırma anketlerinin izin, uygulama ve geri dönüş sürecinde yardımda bulunan Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumları'nda görev yapan yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlara teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitimimde katkıları bulunan bütün hocalarıma, yüksek lisans eğitimim süresince yardımını esirgemeyen arkadaşım Saadet GÜREL'e, eğitimimde manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim varlıklarıyla bana güç veren anneme, babama, kardeşime ve bu süreçte beni destekleyen benim Doç.Dr. Emrah DENİZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Havva DENİZ

ÖZET
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETSEL ETİĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

DENİZ Havva

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

18.06. 2013, 65Sayfa

Günümüzde üzerinde çok konuşulan kavramların bir listesi yapılsaydı etik kelimesinin bu listenin üst sıralarında yer alacağı açıktır. Etik, bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü davranışları araştıran bir olgudur. Bireylerin kişisel değer yargıları ile ilintili olan etik örgütsel ve toplumsal değer yargıları şeklinde ortaya çıkar.

Bir grup faaliyeti olan yönetsel olayların etik değerlerden etkilenmekte ve son yıllarda tüm dünyada ortak bir sorun haline gelmekte olduğu gözlemlenmektedir. Yöneticilerin sorumluluk bilinciyle hareket ederek, faaliyetlerinde adalet, dürüstlük, yasallık, şeffaflık, performans gibi değerleri ve ölçütleri esas almasını amaçlayan yönetsel etik;bu anlamda çalışanlarla yönetim arasındaki etkileşimi düzenlemesi bakımından önemlidir.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında görevli çalışanların yönetsel etik kavramına yönelik algılarını ölçmeyi amaçlayan bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konu ile ilgili kuramsal bilgileri içeren etik, yönetim, yönetsel etik gibi konular ele alınmıştır. İkinci bölümde ise,araştırma alanının tanıtılması, amacı, yöntem ve bulgulara ilişkin veriler sunulmuştur.

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ile elde edilen veriler One-Sample t Test yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.Araştırma kapsamında incelenen yönetsel etik boyutlarından sorumluluk, yönetim tarzı ve stratejik boyutunun istatistiksel açıdan ileri düzeyde anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre bu boyutların sürekliliğinin sağlanmasının yanı sıra dürüstlük, yasallık, performans boyutlarının geliştirilmesinin de etkinlik ve etkililikleri bakımından yararlı olacağı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Etik, Yönetsel Etik

ABSTRACT

**AN INVESTIGATION ON THE ROLE OF MANAGERIAL ETHICS IN
EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

DENİZ Havva

Master Thesis, Department of Business

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

18.06.2013, 65Pages:

If a list of subjects mostly argued today is prepared, ethics would be one of the top issues. Ethics investigates the fundamental values, rules, and right or wrong and good or bad behaviors which are the base of social relationships. Ethics which is related to the personal values forms the organizational and social values.

Managerial activities which are a kind of group activity are affected from the ethical values and are observed to be a common problem all over the world. Managerial ethics is important for regulating the relationship between the employees and the management in terms of justice, honesty, legality, transparency and performance.

This study which aims to measure the managerial ethics perception of the employees of Karabuk Directorate of National Education working in Central District and the work has two parts. The first part presents the conceptual literature information on ethics, management, managerial ethics. The second part presents the definition of the scope aim method and findings of the investigation.

Data obtained from face to face questionnaire method analyzed using One-Sample t Test method. According to the results, the responsibility, managerial manner and strategical aspect are found to be statistically very significant. Results show that sustainability of these aspects as well as the development of honesty, legality and performance would be beneficial in terms of effectiveness and efficiency.

Keywords: Management, Ethics, Managerial Ethics

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sistemin Çevre ile Etkileşimi	8
Şekil 1.2. Örgütün Yapısını Etkileyen Faktörler	8
Şekil 1.3. Yönetimin Fonksiyonları.....	10
Şekil 1.4. Süreç Esnasında Kontrol	12
Şekil 1.5. Yönetici Düzeyleri	13
Şekil 1.6. Etik Karar Verme Süreci	16
Şekil 1.7. Örgütlerde Etik Davranış Modeli	17
Şekil 1.8. Ahlak, Etik Kurallar ve Hukuk İlişkisi.....	20
Şekil 1.9. Misyon, Vizyon, Değerler, Stratejiler ve Hedefler Arasındaki İlişki.....	22
Şekil 1.10. Yönetimsel Etik İlkeler.....	26
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli	44

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Etik ve İlişkili Olduğu Kavramlar	18
Tablo 1.2. Etik Değerlere Uymamanın Sonuçları	29
Tablo 2.1. Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumları ve Bilgileri	38
Tablo 2.2. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları	45
Tablo 2.3. Soruların Güvenilirlik Katsayısı	46
Tablo 2.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri	47
Tablo 2.5. Sorumluluk Boyutuna Ait İstatistikler	48
Tablo 2.6. Performans Boyutuna Ait İstatistikler	48
Tablo 2.7. Dürüstlük Boyutuna Ait İstatistikler	49
Tablo 2.8. Yönetim Tarzı Boyutuna Ait İstatistikler	50
Tablo 2.9. Yasallık Tarzı Boyutuna Ait İstatistikler	50
Tablo 2.10. Stratejik Boyutuna Ait İstatistikler	51

GİRİŞ

Örgütler insan ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli yapılanmaların başında yer almaktadır. Bu anlamda insanoğlunun var olduğu günden bu yana örgüt ve örgütlenmekten bahsetmek mümkündür. Yaşamsal amaçların gerçekleştirilmesi örgüte olan ihtiyacı zorunlu hale getirmiştir. Örgütlü yaşamın vazgeçilmez bir gereği olarak da yönetim, yönetilen ve yöneten kavramları ortaya çıkmıştır. Yönetim, örgütler için hayati öneme sahip kararların alınmasında ve örgütü amaçlarına ulaştırmasında etkin rol oynamaktadır. Bu anlamda yönetici toplumun değerlerini benimseyerek ve kendi değerleriyle harmanlayarak hayata geçirmelidir.

İnsan davranışlarının iyi ve kötü yönünün belirlenmesinde önemli bir ölçüt olan etik, güncelliğini sürekli korumaktadır. Bu açıdan etik davranışların benimsenmesi yönetimde başlamalı, örgütün tüm çalışanlarına ve paydaşlara aktarılmalıdır. Etik değerler bireysel, örgütsel ve toplumsal ilişkilerde etkili olması nedeniyle hayatın her alanında; düzen, istikrar, güven gibi önemli konular açısından yol göstericidir. Bir takım doğru değerlere sahip olmadan onurlu ve başarılı bir yaşam sürdürmemiz mümkün değildir. İnsanların topluca yaşadığı her alanda, her zaman diliminde yönetsel uygulamalarla karşılaşıldığından yönetici ve çalışanların etik davranışları benimsemeleri onurlu bir başarı için gereklidir.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle değişen ve gelişen yaşam koşullarına paralel olarak yönetim anlayışlarında da önemli değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda yönetim anlayışlarının güncellenmesinde etik ve yönetsel etik yaklaşımı stratejik bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel etik kavramının yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesi örgütsel başarının sağlanması ve geliştirilmesinde etkilidir. Yönetsel etik, yönetimde keyfiliğin engellenmesi, örgütlerin güvenilirliğinin ve saygınlığının korunması yoluyla, dengeli sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır.

Güncel yönetim yaklaşımlarının önemsendiği günümüz örgütlerinde, yönetsel etik kavramına bağlılık tüm paydaşlarla ilgili sorunların önemli oranda azalmasını da beraberinde getirecektir. Yöneticilerin etik kurallara uygun davranmaları örgütlerin olumlu imaj ve itibar oluşturmaları, sosyal paydaşlarla güvenilir ilişkiler geliştirmeleri açısından da önemlidir. Böylece, örgüt ile ilgili çıkar ilişkisinde bulunan devlet,

Çalışanlar, müşteriler, sahipler gibi kesimlerin beklentileri ve ihtiyaçları daha iyi karşılanacağından mevcut ve potansiyel sorunlar azaltılacaktır.

Bu çalışmada, yönetsel etik kavramı kuramsal ve uygulamalı biçimde incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal kısmında;örgüt, yönetim, yönetici, etik, yönetsel etik gibi kavramlara ilişkin literatür bilgileri yer almaktadır. Uygulama kısmında ise Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında alışanların yönetsel etik algıları araştırılmıştır.Bu bağlamda, söz konusu ana kütleyi temsil eden örnekleme ilişkin veriler yüz yüze anket yöntemi yoluyla elde edilmiştir. Tanımlayıcı bilgiler sayı ve yüzdeler şeklinde, fonksiyonel değişkenlere ilişkin veriler ise,One-Sample t Testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜT VE YÖNETİM KAVRAMI

Çalışmanın bu kısmında örgüt ve yönetim kavramlarından bahsedilecek olup yönetim fonksiyonları ve yönetici özelliklerine de değinilecektir.

1.1.1. Örgütün Tanımı ve Önemi

Örgüt kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

İlk insanın var oluşu ile birlikte örgüt ve örgütlenmeden bahsetmek mümkündür. Toplumsal ihtiyaçların karşılanması veya toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu bir toplumdaki veya gruptaki insanları diğer insanlarla işbirliği yapmaya ve birlikte çalışmaya zorlamıştır. Bu zorlamanın doğal bir sonucu olarak da örgüt kavramı ortaya çıkmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010:33).

Örgütler insanların gereksinimleri sonucu ortaya çıkmış yapılardır. Ancak, insanların istek ve ihtiyaçlarının sınırsız olması ve örgütlerin doğası gereği fizyolojik ve psikolojik olarak yetersizlikleri nedeniyle bu gereksinimleri tek başına karşılayamamıştır. Bilinen bu gerçek, toplumsal olarak ulaşılabilecek amaçlara en iyi biçimde cevap verebilmek için kurulmuş olan örgütlerin oluşmasına neden olmuştur (Kurulgan, 1996:5).

Kavram olarak örgüt, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Selvi, 2008:1). Bir başka ifadeyle, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşabilmek için insan, bilgi, tabiat ve sermayeden oluşan üretim faktörlerini anlamlı bir şekilde bir araya getiren, planlayan, örgütleyen, koordine eden, yöneltten ve denetleyen sürecin yürütüldüğü ortama örgüt denir (Koç ve Topaloğlu, 2010:33).

Örgüt insanların bir arada buldukları, dayanışma halinde oldukları, işleyişi ve ilişkileri kolaylaştırmak adına uzmanlıkların geliştiği, dinamik ve değişken bir iletişim ağının yaşandığı topluluklardır (Ekinci, 2011:3). Bir güç oluşturma, bir dayanışma aracı olan örgüt soyut bir kavramdır ve insanın varlığı ve emeğiyle somut, işleyen bir aygıt dönüşmektedir. Örgüt, bu nitelikleriyle, bir toplumsal olaydır. Örgütler, toplumsal gelişmenin dinamikleri, toplumu ayakta tutan taşıyıcı temel organlarıdır (Anonim, 2006:97).

Örgüt, bir çevre içinde faaliyet gösteren ve pek çok alt sistemden oluşan bir bütündür. Örgütün çevresi sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Özellikle teknolojik değişiklikler ve onun katığı durumunda olan bilgi birikimi, akıl almaz boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişiklik, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. Bu durum, örgütleri içinde buldukları çevreye giderek daha bağımlı hale getirmekte ve ona uymaya zorlamaktadır (Dinçer, 2008:3-4).

Örgüt, yönetim ile bağlantılı olan ve yönetim ile anlam bulan bir kavramdır. Geniş kapsamda ele alındığında örgüt, tıpkı bir canlı gibi yaşamsal işlevlere sahip olan bir iskelet veya modülü ifade etmektedir. Yönetimin var olabilmesi için önce bir örgütün var olması gerekmektedir. Kısaca, örgüt yönetimin var olduğu bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki işlevlerdir (Koç ve Topaloğlu, 2010:34).

1.1.2. Yönetimin Tanımı ve Önemi

İnsanlığın varlığı ile birlikte yaşamsal amaçların gerçekleştirilmesi bir örgüte olan ihtiyacı zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunlu ihtiyaç yönetim, yöneten ve yönetilen kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Yönetim olgusunun toplumsal gelişmelere paralel olarak sürekli gelişim ve değişim içerisinde olması ise, ortaya koyduğu ilke ve tekniklerde değişimlere neden olmuştur.

İnsanların iyi örgütlenmiş bir toplum içerisinde yaşama arzusu, diğer insanlarla olan işbirliği ve amaç birliği yönetim olgusunun önemini arttırmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010:25).

Yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür (Yalım, 2010:45).

Yönetim, insanların tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülür. Yöneticilerin başında bulunduğu örgütü, çeşitli ilişki ağı içinde temsil etmesi yönetimin etkin ve önemli işlevini oluşturmaktadır (Şimşek, 2004:316).

Örgütlerin büyüklüğü ve türüne bakılmaksızın yönetim fonksiyonu örgütlerin işleyişinde önemli bir yere sahiptir. Yönetmek öngörmek, organize etmek, kumanda etmek, koordine etmek ve kontrol etmek unsurlarından oluşmaktadır (Yalım, 2010:49).

Yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması iş ve çabalarını kapsamaktadır. Yönetim

faaliyetlerinin temelinde ortak amaçları ve idealleri paylaşan insanların varlığı söz konusudur (Şimşek, 2004:316).

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanması; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözeterek şekilde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken görevlerin işgörenlere adil olarak paylaştırılmasını; emeğin karşılığının verilmesini; iş görenlerin yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi yada gurubun amaçlarını gerçekleştirmek değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşılmasını gerektirir (Kaplan, 2009:346). Diğer yandan yönetimin amacını gerçekleştirebilmesi organizasyonun içinde bulunan insanların belirlenen ortak amacı kabullenmesi ve benimsemesi ile sağlanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010:26).

1.1.3. Yönetimin Tarihi Gelişimi

Bir bilim olarak yönetim kavramı, öğrenilebilir ve geliştirilebilir bilgiler bütünüdür. Yönetim olayına ilişkin incelemelerin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Bu kapsamda yönetimin gelişimi ile ilgili süreç iki ana başlıkta toplanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010:45).

1.1.3.1. Yönetimin Bilimselleşmeden Önceki Dönemi

Yönetimin bilimselleşmeden önceki dönemi de ilk çağ, orta ve yeniçağ olarak dönemlere ayrılmıştır.

İlk Çağda Yönetim

Yönetime ilk önemli katkı, Sümerler tarafından yazılı kayıtların tutulmasıyla yapılmıştır. Sümerler, tapınaklarının etrafında oluşturdukları insan topluluklarını rahiplerin liderliğinde yönetmişlerdir. Rahipler yönetsel ilke ve kurallarını kil tabletler üzerine yazmışlardır (Eren, 2001:16). Mısırlıların planlama, örgütlenme ve kontrol gereksinimlerini anlamış olmaları, yerinden yönetim, yönetimde dürüstlük ve halka iyi davranma ilkesi, yazılı dilekçeyle başvurma ve danışman kullanma uygulamaları günümüz yönetiminin temel özellikleridir (Anonim, 2006:4).

Bu dönemde yönetim, önemli düşünürlerin öğrencilerine, krallara, şehzadelere, komutanlara vb. yöneticilere öğüt ve nasihatleri şeklinde gelişmiştir.

Bu dönemin öne çıkan düşünürleri Konfüçyüs,Sokrates, ve Aristoteles'dir.

Orta ve Yeniçağda Yönetim

Bu çağda Romalılar ve daha sonra da Osmanlılar büyük imparatorluklarını o günün gelişmemiş teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi bölgelere ve coğrafi bölgeleri de vilayetlere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkelerine göre asırlarca başarı ile yönetebilmişlerdir. Bu durum insanoğlunun var olduğu günden beri yönetim ve başarılı yönetim uygulamalarının olduğunun en güzel göstergeleridir (Eren, 2001:16). O dönemlerde yazılı kaynakların oldukça az olmasının ise yönetimin gelişimi adına büyük dezavantaj olduğu söylenebilir.

Bu dönemin düşünürlerinden bazıları; Farabi, Gazali, Mevlana, Saint Thomas, Adam Smith, Robert Owenolarak kaynaklarda yer almaktadır.

1.1.3.2. Yönetimin Bilimselleşmesi

18. Yüzyılda sanayileşmeyle birlikte belli başlı ilkelerin temelleri atılmaya başlanmıştır. Ancak birbirleri ile etkileşim halinde ve birbirlerini tamamlayan bir yönetim akımı oluşmamıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010:45).Sanayi Devrimi'nden önce; toplumda genellikle isi yapan zanaatkârlar vardı. Usta-çırak usulü yetişen bu kişiler insan ya da hayvan gücünü kullanarak is görürlerdi. Sanayi Devrimi'nden sonra ise; belirli konularda uzmanlaşma başlamış ve bugünkü fabrika sistemlerine imkân sağlanmıştır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:15).Bilimsel olarak yönetim yaklaşımları aşağıdaki aşamalardan geçmiştir.

Klasik Yönetim Yaklaşımı

1880 yıllarında başlayan planlı ve birbiriyle etkileşim halindeki yönetim hareketi, başlangıçta ilgilenen düşünür ve uygulamacıların çoğunlukla mühendis olmaları bilimsel yönetimin bir mühendis gözü ile mekanik olarak algılanmasına neden olmuştur (Koç ve Topaloğlu, 2010:45-46).

Bilimsel yönetim düşüncesinin temeli önceden belirlenmiş olan ilke ve kurallara göre işletmenin bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur (Şimşek, 2004:317).Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler, genel hatlarıyla üç ana bölüme ayrılmaktadır. F. W. Taylor' un öncülük ettiği bilimsel yönetim yaklaşımı, H. Fayol'un öncülük ettiği yönetim süreci yaklaşımı ve M. Weber'in geliştirdiği bürokratik yönetim yaklaşımıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010:47).

Neo- Klasik/Davranışsal Yönetim Yaklaşımı

I. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika ve Avrupa' da düşen talep ve 1929 borsasının çöküşü; ABD'de büyük yapısal değişim gerektirmiştir. Bu dönemler, üreticileri; daha az insan kaynağı ile daha çok üretmeye zorlamıştır. Otomasyonun önem kazanması, tüketim toplumunun teşvik edilmesi, vb. stratejiler davranışsal yönetim teorilerinin önem kazanmasına neden olmuştur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:17).

Yaşanan bu ekonomik kriz sonucunda klasik yönetim düşüncesinin eksikleri hissedilmiş, klasik yönetimde hiç hesaba katılmayan beşeri unsurların yönetimi gündeme gelmiştir. Davranışsal yönetim yaklaşımının ana fikri organizasyonda faaliyet gösteren insanları sosyal bir varlık olarak ele almak ve onların faaliyetlerinden maksimum oranda faydalanmaktır. Bu sisteme göre, insanlar, bir şekilde bir grup yada bir topluluk üyesi olarak yaşarlar (Şimşek, 2004:317).

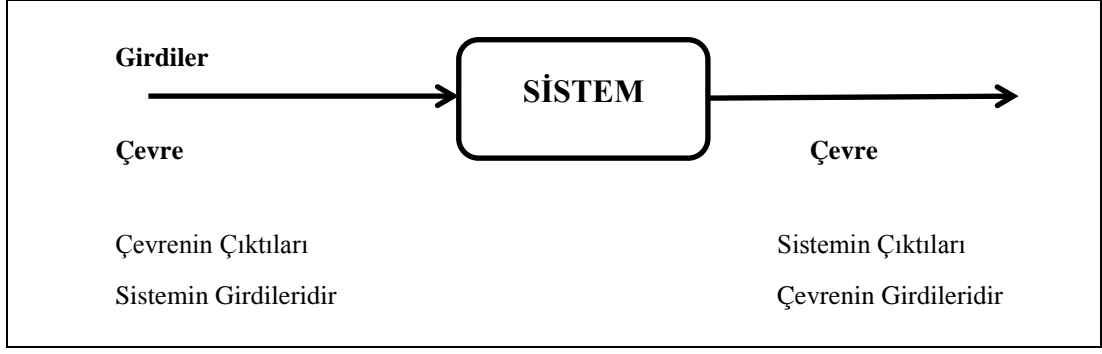
Davranışsal Yaklaşım veya İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak da adlandırılan bu teori ile ilgili; Kurt Lewin'in Önderlik, Elton Mayo Hawthorne, Yankee City, Harwood İmalat İşletmesi gibi bazı araştırmalar yapılmıştır. Öne çıkan bazı isimlerin; Kurt Lewin'in Güç alanı analizi, Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı, Douglas McGregor'un X ve Y kuramı gibi yaklaşımları bulunmaktadır (Eren, 2001:32-43).

Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim teorileri; Sistem yaklaşımı ve Durumsallık yaklaşımı adı altında iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım, hem klasik hem de neo-klasik teorilerin ileri sürdüğü fikir, görüş ve varsayımlar yeterli olmadığından ortaya çıkmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010:74).

Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot, bir bakış açısı, bir yaklaşımdır. Sistemin amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir (Koçel, 2003:139). Sistemin çevre ile etkileşimi Şekil 1.1'deşematik olarak gösterilmiştir.



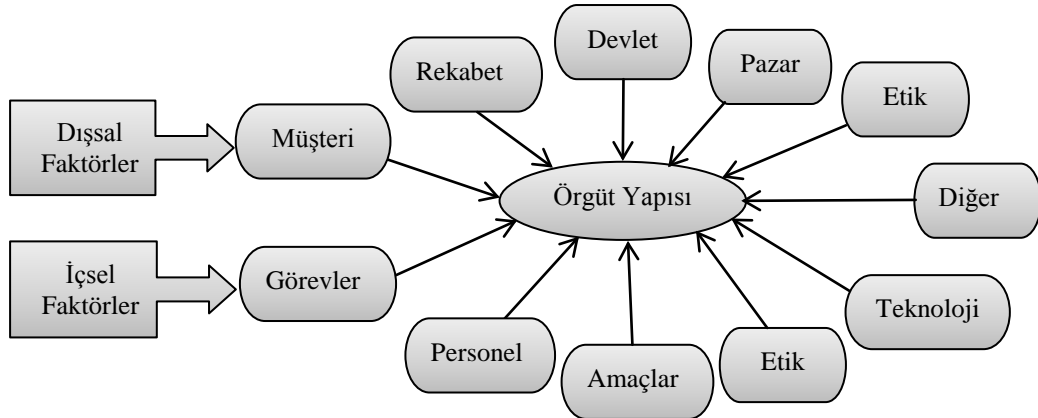
Şekil 1.1. Sistemin Çevre ile Etkileşimi

Kaynak: Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.

s:75.

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, temelde sistem yaklaşımı üzerine inşa edilmiş bir yaklaşımdır ve sistem yaklaşımını tamamlayıcı bir niteliğe sahiptir. Hem alt sistemler hem de örgüt ve çevre arasındaki etkileşimi anlama, değişken görünümü sergileme arayışında olan durumsallık yaklaşımı; örgütlerin çok değişkenli doğasını vurgulamakta ve örgütün değişken durumlarda nasıl yönetileceğini açığa kavuşturmaktadır. Örgüt yapısını etkileyen faktörler içsel ve dışsal faktörler halinde Şekil 1.2’de gösterilmiştir. Sistem yaklaşımı, tüm örgütü anlamak için doğrudan bir model oluşturmaktayken, durumsallık yaklaşımı her örgütün alt sistemleri ve çevresiyle tek ve benzersiz olduğu, yani yönetim aşamasında kendi kendini esas alması gerektiğini ileri sürmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:79).



Şekil 1.2. Örgütün Yapısını Etkileyen Faktörler

Uyarlandığı Kaynak:Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*.Ankara:

Seçkin Yayıncılık.s:79.

Kısaca, durumsallık yaklaşımına göre örgütlerin etkili olması belirli prensiplerin uygulanmasından ziyade, bu prensiplerle iç ve dış çevre koşulları arasında uyum sağlanmasına bağlıdır (Dinler, 2008:2).

Sentez Yaklaşımlar

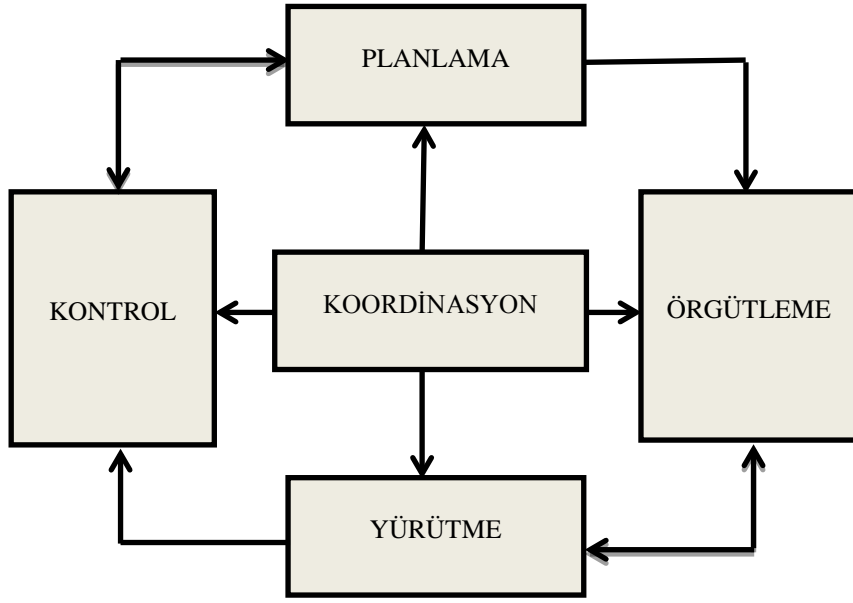
Yönetimin bilimselleşmesi ile ilk zamanlarda “Batı tarzı” yaklaşımlar söz konusuydu. Ancak 1970’lerin sonlarına doğru Batı’ da bir yönetim krizi doğmuş ve bu kriz yeni yönetim tarzı anlayışlarının başlamasına neden olmuştur. Bu krize çözüm getirmek amacıyla yönetimde kültürel değerlerin farklılıklarının önemsendiği yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böylece yönetim düşüncesinin evriminde Doğu tarzı yönetim anlayışı da oluşturulmuştur. Doğu–Batı sentezi olarak adlandırılan bu yaklaşımlardan öne çıkanlar Toplam Kalite Yönetimi, Z Teorisi ve T Teorisi yaklaşımlarıdır.

Güncel Yaklaşımlar

Başta küreselleşme olmak üzere her alanda yaşanan hızlı ve ani değişimler işletmelerde de birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişim sonunda işletmeler güncel yönetim anlayışlarından kendilerine uygun olanı uygulamak durumundadırlar. Bilgi toplumu örgütlerini karakterize eden en önemli özellik, kalıcı olmayan bir çevrede yaşamak zorunluluğudur. Bir ögede başlayan değişim başka ögede de değişimi gerektirmektedir. Bu da çevresel uyumun önemini arttırmaktadır. Yaşamak ve amaçlara ulaşmak için, hızlı değişime çabuk uyum sağlayabilmek önemlidir. Bu dönemde Stratejik Yönetim, Dış Kaynak, Personel Güçlendirme, Mukayese, Öğrenen Örgüt, Zaman Yönetimi vb. gibi güncel yaklaşımlardan söz etmek mümkündür (Koçel, 2003:371-418).

1.1.4. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim; kurumsal amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için, fonksiyonları olan faaliyetleri planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlemlerini kapsar.Yönetimin fonksiyonları Şekil 1.3.’de gösterilmektedir.(Koç ve Topaloğlu, 2010:25). Bu sıralamada planlama ile başlayan süreç denetim fonksiyonunda son bulmakta ve tekrar planlama ile devam etmektedir. Bu yönetim süreci bir çark halinde devam etmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:25).



Şekil 1.3. Yönetimin Fonksiyonları

Planlama

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi olarak tanımlanır (Gürol ve Turhan, 2005: 85). Planlama yönetimin ilk fonksiyonlarından. Yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek yer aldığından planlama bu amaçların belirlenmesi, amaçlara ne zaman, nasıl ve nerede ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar (Koç ve Topaloğlu, 2010:89). Yönetimde amaçlar belirlendikten sonra, bu amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılması gereken yöntemlere planlama denir.

Planlamanın yöneticilere birçok yararı vardır. Planlama, işgücünün, personelin, araç-gereç, para, yer ve zamanın etkili ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar. Dolayısıyla gelecekteki ihtiyaçların önceden belirlenmesine yardımcı olur. Kısaca planlama, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için önceden en uygun hareket biçimini yapmaktır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:27).

Örgütleme

Planlama süreci dahilinde belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, yönetimin amacına, işlevlerine uygun elverişli bir yapı kurma sürecidir. Planlama sürecinde neler yapılacağına karar verilirken, örgütleme sürecinde ise belirlenen planların nasıl yapılacağına karar verilir. Örgütleme sürekli bir faaliyettir. Belirlenen hedeflere

ulaşılmaz ise yönetim, yeniden örgütlemeye karar verebilir (Koç ve Topaloğlu, 2010:103).

Örgütleme, bir organizasyonun işlemlerini kolaylaştırmak, işlemlerinde hızlı yürümesini sağlamak ve iş bölümlerini oluşturmak için gerekli biryönetim unsurudur. Örgütteki bölümlerinsınıflandırılmasını, yeni bölüm ve alt bölümlere gereksinim olup olmadığınıve bu bölümlerde çalışacak elemanların belirlenmesini sağlar (Anameriç, 2005:34).

Yürütme

Yönetici, planlama evresinde, eşya, faaliyet ve olaylarla ilgilenir. Örgütleme evresinde de, temel ilgisini yine bunlar oluşturur, örgütte yer alacak kişileri belirlerken bu evrede insancıl öğe ile buluşur; ancak bu buluşma statik bir nitelik taşıdığı için önemli sorunlar doğurmaz. Yönetici, insancıl öğe ile ancak yürütme evresinde tam olarak buluşmuş olur. Çünkü yönetici iş görmek için(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:34), örgütte yer alan psiko-sosyal yapıları ayrı olan çeşitli insanları yönetmek durumundadır. Yürütme işlevinin nitelik ve önemi, konusunun insan olmasından ileri gelmektedir. İnsanı yönetmek ise çok farklı bir sanattır (Koç ve Topaloğlu, 2010:117).

Yürütme, örgüt çalışanlarının,planlarla uygun hareket etmelerini kapsar. Yürütme, yöneticininastlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğibildirmesiyle ilgili bir yönetim faaliyetidir. Yürütme, yöneticinin geneltutumu ile ilgili olup, tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, personeliçalışmaya sevk etme süreci olarak kabul edilebilir (Anameriç, 2005:36).

Koordinasyon

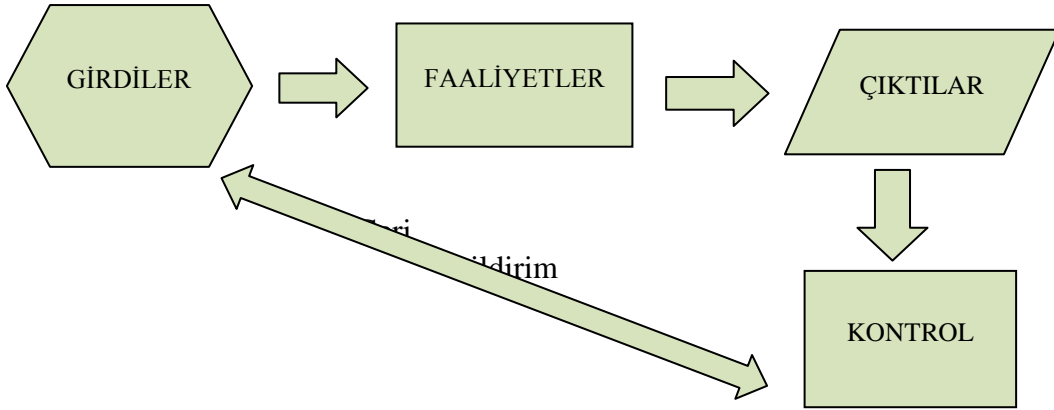
Koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010:112).

Yönetim açısından koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortaklaşamaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirlerini tamamlamalarıdır. Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin çabalarından haberdar etmeye yarar. İşletmeyioluşturan farklı bölümler birbirinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kararsız ve kendi kendine rakip birduruma gelir (Gürol ve Turhan, 2005:87).

Koordinasyon, geniş anlamıyla aynı zamana tesadüf ettirme (getirme) demektir. Örneğin; bir eşyanın, bir yerden diğer bir yere nakli için, çalışmaya katılan bireylerin hep birden çaba harcamaları gerekir. Ancak, işbirliği ve beraberlik durumlarında, başarı sağlanacaktır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:44).

Kontrol

Yönetim işlevlerinin sonucusu olan denetim, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan planlar çerçevesinde alınan kararların ve uygulamaların ne ölçüde başarıya ulaştığını araştırır ve belirler, çalışmaların sonucu, ancak etkili bir denetim sonucunda belli olabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010:122). Kısaca denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur. Tek bir cümleyle ifade edecek olursak, her şeyin, verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetimidir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:46). Şekil 1.4'te süreç esnasında kontrol sistematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Süreç Esnasında Kontrol

Kaynak: Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s:297.

1.1.5. Yöneticinin Tanımı

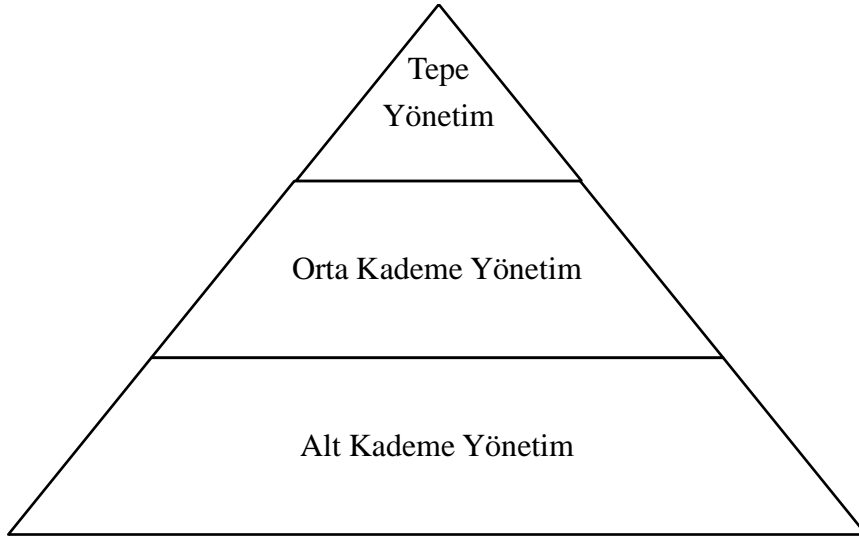
Yönetme kurumun amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yönetimde oldukça güç ve önemli işlerin başında yönetme işi bulunmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 56). Bu işi yapan yönetici başında bulunduğu kurumu temsil eden kişidir. Yönetici, çoğu kez toplum tarafından kendisinden ve kişiliğinden çok kurum temsilcisi olarak görülür ve ona göre davranılır. Bu nedenle yönetici davranışları kurum adına yapıyor kanısı yaygındır. Yönetici davranışlarında

ve yaptığı işlerde, herşeyden önce kurumunu düşünmek ve ön planda tutmak zorundadır (Taymaz, 1986:125-128).

Yöneticiyi tanımlamak gerekirse, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi yöneticinin işletme sahibi olma zorunluluğu yoktur (Şimşek, 2004:320).

Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, koordine eder ve denetimini sağlar. Yöneticinin görevi sadece emir vermek değil, aynı zamanda emrinde çalışacak kişileri seçmek, onlara işlerini öğretmek ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik etmektir. Yönetici, örgütsel yapıyı korur ve kişisel olmayan yönetsel amaçları yerine getirir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 29).

Kurumlarda yönetici denildiğinde her ne kadar akla üst düzey yöneticiler gelse de, genel olarak yöneticiler tepe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve alt kademe yöneticiler olmak üzere üç guruba ayrılır. Şekil 1.5'te örgüt içerisinde çeşitli kademelerdeki yönetici düzeyleri şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 1.5. Yönetici Düzeyleri

Uyarlandığı Kaynak:Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s:27.

Yöneticilerin davranışları, örgüt içinde büyük önem taşır. Bu önem, ilk olarak yöneticinin doğru davranışlarla üretimi hedefleyen bir kurumun en yetkili temsilcisi

olmasından; ikinci olarak da yöneticilerin hem işgörenler için hem de müşteriler için bir otorite figürü olarak rol modeli olmaları gerekliliğinden kaynaklanır (Aydın, 2012:59). İyi bir yönetici çalışanları yönetmek için, iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Yönetici başarılı, iyi ve şerefli işlerde olduğu kadar, güç ve can sıkıcı olan işlerde de, daima işgörenlerin yanında olmalıdır. Yöneticiler işgörenlerini anlamasını ve dinlemesini de bilmelidirler. İşgörenlerin görüşlerinin alınması ve bunların değerlendirilmesi, kurumun başarısını artırır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:59-60).

Yönetici, yönetim işlevini yerine getirirken fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde uygulayabilmek için birtakım nitelik ve özelliklere sahip olmalıdır. Yöneticinin düşünen, yorumlayan, karar veren ve plan yapan bir kimse olması için bazı entelektüel özellikleri vardır. Bunlar; genel kültür, mantıklılık, analiz ruhu, sentez ruhu, hayal gücü, mukayese, düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme, düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği olarak sıralanabilir. Ayrıca yöneticinin başladığı işi başarıyla bitirebilmesi içinde birtakım özelliklere sahip olması gerekir (Koç ve Topaloğlu, 2010:30). Bu özellikler; aklı ile duygu arasında denge, değişken koşullara ayak uydurabilme, dikkatli, ihtiyatlı, girişken, dinamik, tertipli ve düzenli, yöntemli, süratli, ciddi, azimli ve sebatlı diye ifade edilen yöneticinin karakterine ilişkin özelliklerdir (Şimşek, 2004:321).

İşgörenlerin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir (Aydın, 2012:53). Kısaca diyebiliriz ki yönetimde çalışanların bazı değerlere sahip olması gerekmektedir. Bu değerlerin başında ise etik değerler yer almaktadır.

1.2. ETİK KAVRAMI

Bu kısımda etik kavramı tanımlanacak ve etik kodlarından kısaca söz edilecektir.

1.2.1. Etiğin Tanımı

Etik son yıllarda tüm dünyada gittikçe yaygınlaşan bir kavram haline gelmiştir. İş yaşamındaki karlılık, imaj, rekabet avantajı vb. ile olan yakın ilişkisi dolayısıyla, işletmeler ve çalışanlar için önemi gittikçe artmaktadır. İşletmelerde etik duyarlılığın artmakta olduğu ve etiğin, günümüz iş dünyasının temel konularından biri haline geldiği görülmektedir (Özyer ve Azizoğlu, 2010:60).

Günümüzde toplumsal, ekonomik ve yönetsel yapıdaki değişimler, yeni bilgi ekonomilerinde çalışanlar ile geleneksel endüstri alanlarında çalışanların iş değerlerinde farklılaşmaya yol açmaktadır. Sürdürülebilir gelişme, dürüstlük ve şeffaflık kavramları, işletmelerin iş etiği anlayışlarında öncelikli olarak yer almakta ve iş etiğinin anlamındaki bu değişimden pek çok işletme etkilenmektedir (Gök, 2008:5).

Etik ile ilgili literatür incelendiğinde bugüne kadar konu ile ilgili birçok tanımın yapıldığı görülmektedir (Yatkın, 2008:212). Etik kavramı Yunanca, karakter ve davranış anlamına gelen “etos” sözcüğünden türetilmiş olup, felsefenin, ahlaki değerlerini inceleyen bilim dalıdır (Özdemir, 2008:182). Geçmiş çok eskilere dayanan etik kavramı, felsefenin en eski ve en temel disiplinlerinden biridir. Genel de bir ahlak sistemi olarak adlandırılan etik, iyi ve kötü kavramların üzerinde durarak, bunları tam manasıyla tanımlamayı amaçlar ve hedefi istenen “iyi” yi tanımlayabilmektir. Etik, bireyin iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına vermek durumunda olduğunu ve bunu baskılara boyun eğmeden devam ettirmesi gerektiğini bireye öğretmeyi amaçlar (Kaplan, 2009:344-345).

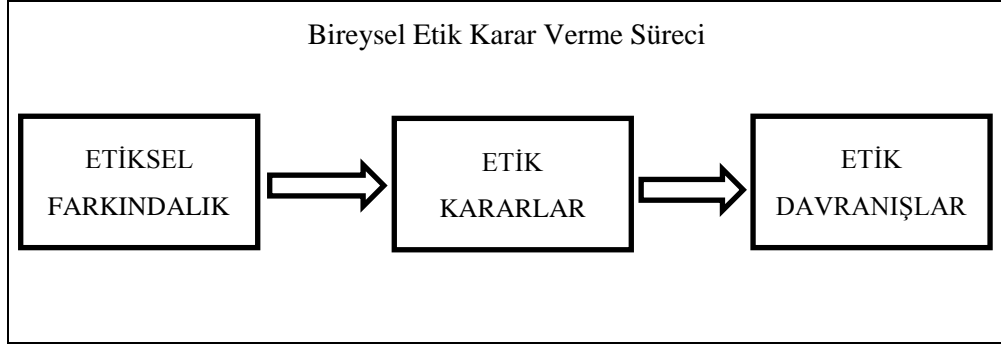
Bu anlamda kısaca etik, geçmiş ve bu güne ilişkin doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır diyebiliriz (Aydın, 2012:3). Etik toplum içinde kişinin ahlaki standart veya ahlaka aykırı disiplinlerini inceler. Etik özellikle 1960’larda sosyal sorumluluk hareketinin doğumundan bu yana, bir yönetim disiplini olarak kabul edilebilir (Narendran ve Mehta, 2012:98-99).

Son yıllarda yaşanan küreselleşmenin; işgücünü, işletmeleri, iş standartlarını, ticari ilişkileri ve rekabeti uluslararası bir platforma taşıdığı görülmektedir. Yaşanan gelişmeler, toplumların dönüşümüne ve iş değerlerinin değişimine neden olmakta; etik değerlerin ve kültürün yeni biçimlerine gereksinim duyulmasına yol açmaktadır (Gök, 2008:5).

Etik bize belirli durumlarda ne yapmamız gerektiğini söylemez, yalnız değerlendirmelerimiz için gereksinim duyduğumuz, eyleme ve değerlere ilişkin bilgiler ortaya koyar ve etik tartışmalarının temel konusu, insanın eylemlerini ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğudur (Kaplan, 2009:344-345).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Yani kısaca doğru ve yanlış ölçütlerdir (Aydın, 2012:6). Bu

ölçütlere göre bireyin karar verme sürecidir ve Şekil 1.6'da bu süreç üç aşamada gösterilmiştir.

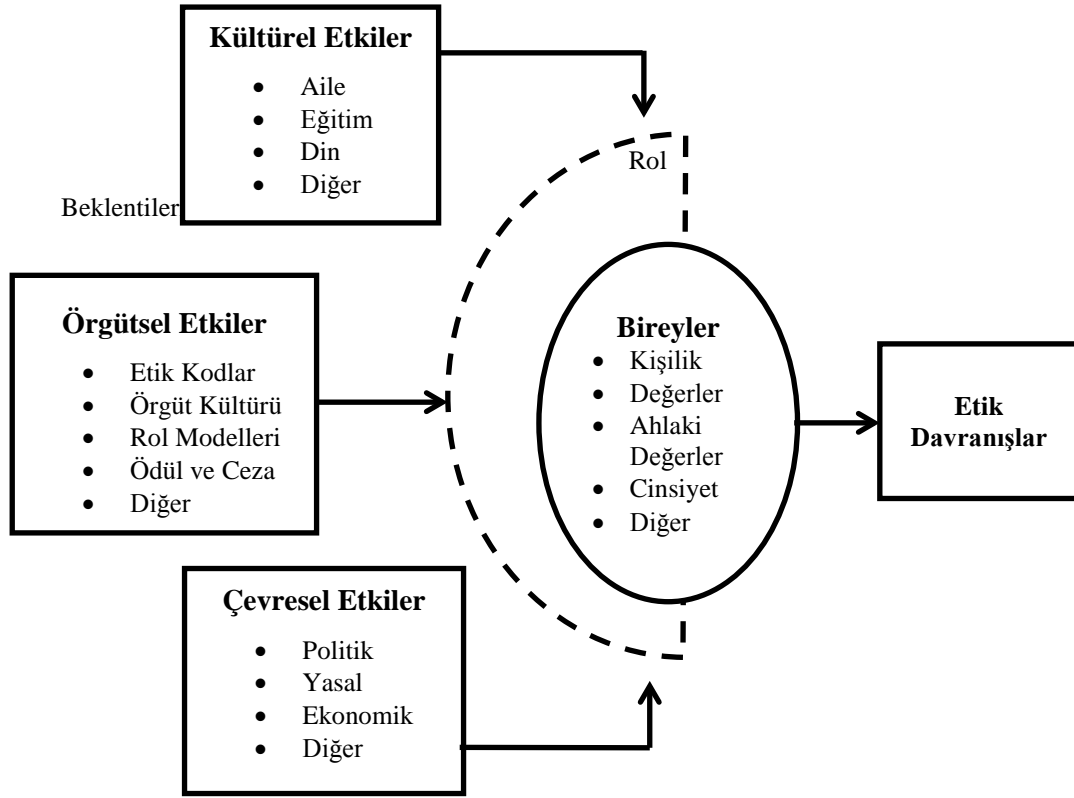


Şekil 1.6. Etik Karar Verme Süreci

Kaynak: Nelson, K. A. ve Trevino, K. L. (2010). *Managing Business Ethics* Straight Talk About How To Do It Right, United States of America: John Wiley&Sons, Inc. s:20.

Etik, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı yada yapılamayacağı; neyin isteneceği yada istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Aydın, 2012:8). Şüphesiz bireylerin kişilik oluşumlarında etik değerlerin önemi yadsınamaz. Etik değerleri yeterince özümsemeyen bireyler, toplumsal anlamda da saygınlığını oluşturamaz. Bireylerin toplumsal anlamda statüsünü, benliğini, güvenilirliğini, diğer bir ifadeyle onların toplumsal anlamda kabul edilip edilmemesini, bireylerin etik anlamda sahip oldukları değerler belirlemektedir (Kılavuz, 2002:260-261).

Etik, insanların kendi şahsına ve diğer insanların kişiliklerine karşı iyi davranması, genel bir anlatımla iyiliğe varılması için kendini uymaya zorunlu hissettiği manevi ve ruhsal görevler ve bunlara ilişkin kurallardır. Etik, örgüt faaliyetlerinde iyi veya kötü kurallarla ilgilidir ve göreceli bir kavram olduğu için kişiden kişiye göre değişmektedir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:3). Şekil 1.7'de örgütlerde etik davranış modeli şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 1.7. Örgütlerde Etik Davranış Modeli

Uyarlandığı Kaynak:Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiği Oluşmasında İnsan Kaynakları Rolünü Belirlenmeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 231-251. s:237.

Etik ile yönetim arasındaki ilişki, haklar ve kaynakların dağılımı söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, etik yöneticilik alanında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uyumluluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi bir takım ilkelere uygun davranılmasını beklerler (Helvacı, 2010:394).

Etik olgusu, toplumsal grup türlerinin özelliklerine göre aile etiği, cemaat etiği, meslek etiği gibi çeşitlere ayrılmaktadır. Her etik türünün de kendine özgü nitelikleri bulunmaktadır. Yürütülen mesleğin türüne göre de, meslek etiğinin alt türlerinden olan yönetmel etikten söz edilebilmektedir (Çevikbaş, 2006:269).

1.2.2. Etik Kavramının Bileşenleri

Etik genel anlamda doğru-yanlış, iyi- kötü ile ilgili değerler, ilkeler ve kurallar demektir. Toplumda kaliteli yaşayabilmek için kuralların varlığı bir gereklilik olup,

temelde ahlak, din ve hukuk, adalet ve yönetim kavramlarından söz edebiliriz. Etik ve ilişkili olduğu bu kavramlar Tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1.1. Etik ve İlişkili Olduğu Kavramlar

Bileşenleri	Kaynağı	Uyma Nedeni
Din	Allah korkusu	İnanç- Günah
Ahlak	Toplum ve Vicdan Korkusu	İnanma- Ayıplanma
Hukuk	Yasa Korkusu	İyi Vatandaş- Maddi Yaptırım Korkusu
Adalet	Hak YemeKorkusu (Dengeli Sonuçlar)	Hak yememek ve yedirmemek (Dengeli Sonuçlara ulaşma)
Yönetim	Yanlış Yönelim ve Yönlendirme Korkusu	İnsanları İyiye doğruya ve başarıya yöneltmek

Uyarlandığı Kaynak:http://www.pergen.gov.tr/etik/etik_kulturu.html

1.2.2.1. Ahlak

Ahlak olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir kavramdır. İnsanların birbirleriyle ya da devletle olan ilişkilerinde ortaya çıkan ve insanlardan yapmaları istenen davranışlar ve eylemlerdir (Deliormanve Kandemir, 2009:5).

Ahlak ve etik kavramları, sık sık birbirinin yerine kullanılabilir. Ahlak, insanların toplum içerisindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan kurallar bütünü, başka insanların davranışlarını olumlu yada olumsuz biçimde yargılamakta kullanılan ölçütler bütünüdür (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:12).

Ahlak, kişinin diğer toplumsal düzen kurallarının etkisi olmadan kendini denetlemesi ve bir tür kendisine hakim olmasıdır. Ahlak, iradeye, vicdana ve duygulara bağlı, kişiyi iyiliğe götüren içten gelen bir kuvvettir. Bu anlamda ahlak, kişinin kendi kendine yasakladığı veya kabul ettirdiği şeylerin tümüdür. Ahlak yasasının iyiliği, etik ölçülere göre belirlenir (Usta, 2010:43).

Ahlak, içinde yaşadığımız topluma göre değişir ve genelde çoğunluk tarafından gerekçe gösterilmeden doğru kabul edilen değerlerin ve düşüncelerin bütünüdür. Doğru olduğu hissedilenlerin ahlaka uygun olduğu kabul edilir. Bu durum ise toplumdan topluma farklılık gösterir (Yatkın, 2008: 214).

Etik, kişinin davranışlarına temel teşkil eden ahlak ilkelerinin bütünüdür (Çevikbaş, 2006:267). Ahlaki davranış konusunda sistemli olarak düşünmektir. Etik, bir

eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel durumu sorgulamaktadır. Bu bağlamda, ahlaki değerlerin özünü ve temellerini araştıran etik bilimi, insanın bireysel ve toplumsal yaşamındaki ahlaki davranışlar ile ilgili sorunları incelemektedir (Usta, 2010:42).

Etik ve ahlak arasında genişlik ve darlık, teori ve pratik açılarından bir farklılık vardır. Bir disiplin olarak ahlak, etiğin yaşam pratiğine yansıyan bir kurallar bütünüdür. Ahlaki anlamda “ben” etik anlamda “biz” in bir parçasıdır. Ahlak, toplumsal anlamda var olan davranış ve inançları yönlendiren değerler sistemidir. Ahlak yazılı olmayan, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin standartları içerir (Kılavuz, 2002:256).

1.2.2.2.Din

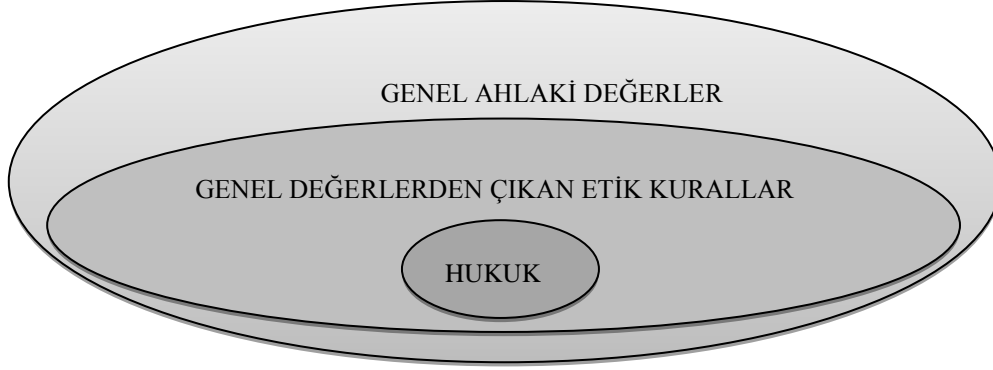
Ahlaki kavramlar ve değer sistemleri yönünden bireyler farklılıklar yaşarlar. Bireylerin neyin ahlaklı neyin ahlak dışı olduğuna dair değerlendirmeleri, onların dini inançlarından ve birey olarak kendi yaşam felsefelerinden hareketle ortaya çıkar (Kılavuz, 2002:256).

Din, ahlaka kural koyucu bir tarzda yaklaşmaktadır. İyi veya kötü davranış ve kurallar dini otorite ve kaynaklar tarafından bildirilir. Yapılması veya yapılmaması gereken hususlar belirtilir ve insanların bunlara uymaları istenir. Bütün dinler, insanların nasıl olması gerektiğini öğretmeye çalışırlar (Özgener, 2009:18). Din, insanların bilinmeyen sonsuz karşısında, doğaya karşı ve doğaüstü bir tutumla oluşturdukları inanç, değer, gelenek ve tapınma biçimleri bütünüdür (Anonim, 2006:29). Din, büyük ve üstün, insanın karşı koyamayacağı tabiat üstü ilahi bir varlık tarafından bazı şekiller altında emredildiği kabul olunan kurallar ve inançların tümüdür (Özgener, 2009:17). Dinlerin en önemli amacı toplumlara düzen ve istikrar getirerek dünya hayatını insanlar açısından anlamlı kılmaktır. Bu amaçla her din belirli kurallar öngörür ve bunların inananlar tarafından hayata geçirilmesini önemser (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:49).

1.2.2.3. Hukuk

Devlet tarafından yasalarda yazılı olarak belirtilen ve maddi bir yaptırıma bağlanan hukuk kuralları, etik kavramının kapsadığı gibi toplumsal yaşamı ilgilendiren kurallar dizisidir. Maddi bir yaptırımın olması, yasaya aykırı davranıldığı zaman suç

olduğunun ve suç işleyenin devlet tarafından cezalandırılacağını ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2010:29). Daha açık bir ifadeyle, hukuk kurallarının amacı insan eylem ve davranışları sonucunda başka insanların zarar görmesini engellemektir. Hukuk kuralları devlet tarafından oluşturulur ve yazılı kurallardır. Kuralların yaptırım söz konusudur. Kısaca hukuk kurallarına “resmi ahlak kuralları” diyebiliriz (Koç ve Topaloğlu, 2010:16). Ahlak, etik kurallar ve hukuk arasındaki ilişki Şekil 1.8’de gösterilmiştir.



Şekil 1.8. Ahlak, Etik Kurallar ve Hukuk İlişkisi

Uyarlandığı Kaynak: Başpınar, N.Ö. ve Çakıroğlu, D. (2012). *Meslek Etiği*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s:47.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, ahlaki değerler kabul gördükçe daha katı hale gelmekte doğru ve yanlış arasındaki çizgiler netleşmektedir. İlgili ahlaki değerler sonra etik alana, daha sonra ise, hukuk sisteminin içine doğru hareket etmektedirler. Bu hareket, değerlerin ve ahlaki yapıların incelenerek kurallar halinde ortaya konulması sonucunda oluşmaktadır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:47).

Ahlak davranışlarını sistemleştiren ve hukuksal bir yapı içinde düzenleyen etik, toplumları kontrol edici bir özelliğe sahiptir (Gök, 2008:6).

1.2.2.4. Adalet

Örgüt açısından adalet, çalışanlara örgüte katkıları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi gibi, davranışların uygun karşılık ile buluşmasına yönelik denge sağlayıcı bir anlam ifade etmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:234).

Adalet teorisine göre eylemlerin doğru ve tarafsız bir temelde gerçekleşmesi, iyinin maksimize edilmesine ve tarafsız dağıtım kurallarının izlenmesine bağlıdır.

Adalet sosyal dağıtım sistemleriyle yakından ilgilidir. Adaletin en önemli sorunu, temel sosyal kurumların haklarını ve ödevlerini dağıtma ve sosyal işbirliğinin avantajlarının paylaşılması yöntemi olmaktadır (Özgener, 2009: 47-48).

Adalet, temelinde eşit toplumsal koşullar ve imkanlar ölçüsünde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumlulukların paylaşıldığı bir toplumda kişilerin yaratıcılıklarını sergileyerek çalışabilmelerini, temel hak ve ödevlerin eşitçe tanınmasını öngören bir etik ve hukuk ilkesidir (Baydar, 2004:40).

İş görenlerin maruz kaldıkları etik davranışlar iş ortamının adalet algısını ve adalet algısı da örgüte bağlılık algısını etkiler. Adalet kapsamındaki çalışmalar, adaletin ekonomik ve sosyal ortamlarda insanlar arasındaki ilişkilerin odağına yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalara ilişkin algıladığı adalettir. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal imkanlardan eşit şekilde yararlanmayı bekler. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011:435-436).

Örgütlerde adalet kavramını kısaca özetlemek gerekirse, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4).

1.2.2.5. Yönetim

Yönetimi belirleyecek olan insandır. İnsan kalitesi, sistem ve yönetim kalitesinin olmadığı yerde pek bir şey ifade etmez. Eğer sistem ve yönetim gerekli denetim mekanizmalarını kuramamış ve gerekli yatırımları uygulamıyorsa kaliteli bir yönetimden söz edilemez. Kaliteli ve etkin hizmet, kaliteli insan tarafından üretilir. Bu anlamda örgüt yönetimlerinin etkinliğini ve verimliliğini, çalışanların etik değerleri belirleyecektir (Yatkın, 2008:218).

Yönetim, en küçüğünden (aile gibi), en büyüğüne (uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir (Güçlü, 2003:64). Yönetim biliminde strateji; amaçlara ulaşmada alınan tedbirleri ve düzenlemeleri ve bu anlamda izlenecek yolu ifade etmektedir. Örgütün geleceğe dönük amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve

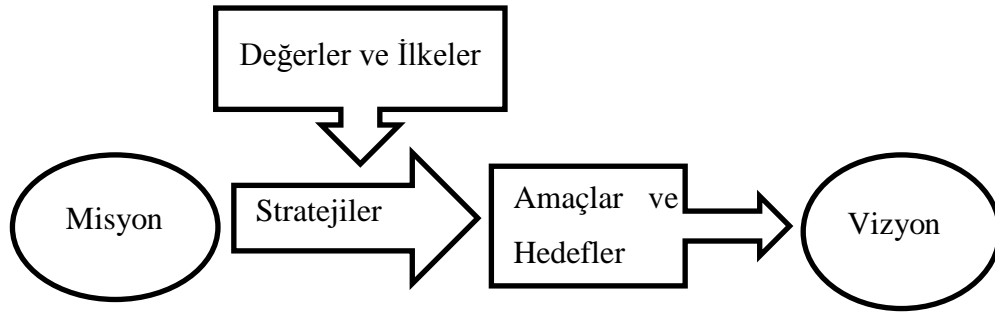
bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken işlemlerin ortaya konulmasında etkili bir araç olan stratejik yönetim tekniğinin benimsenmesi yönetimin etkinliği açısından önemlidir (Söyler, 2007:105).

Örgütlerde stratejik yönetim sisteminin bütünlüğü içerisinde yer alan stratejik yönelim geniş kapsamlı, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olduğundan davranışsal bileşenlerin bir parçasıdır. Örgüt yöneticilerinin kişisel özelliklerinin, davranış ve değerlerinin stratejik yönelimi belirlemedeki etkisi kaçınılmazdır. Bu anlamda stratejik yönetimin bir parçası olarak ele alınan ve işletmelerin gelecek yönünü belirten stratejik yönelim, işletmelerin misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler ile değerlerin çok yönlü etkileşimini içerir (Gürel, 2012:13-14). Şekil 1.9'da misyon, vizyon, değerler, stratejiler ve hedefler arasındaki ilişki şematik olarak gösterilmiştir.

Örgütlerde değerler ifadesinin gelişmesinin temel sebeplerinden birisi örgüt için çalışan bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesidir. Değer ifadeleri örgütün lider ve üyelerinin temel inançlarıdır. Değerler tüm davranışları yaratırlar. Bireylerin ve örgütün birlikte yaşadığı ahlaki ilkeler olarak düşünülebilirler. Vizyonu ve misyonu belirlemede aşağıda da görüldüğü gibi değerler etkin bir role sahiptir (Kılıç, 2010:85).

Örgütsel ideal + değerler = Vizyon

Örgütsel hedef + değerler = Misyon



Şekil 1.9. Misyon, Vizyon, Değerler, Stratejiler ve Hedefler Arasındaki İlişki

Uyarlandığı Kaynak: Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, Sosyo Ekonomi, 6 (13): 81-98. s:94.

Stratejik yönelim belirlenirken etik davranışları benimseme katılımcı ve paylaşımcı yaklaşımı esas alma önemlidir.

1.2.2.6. Diğer Bileşenler

Kültür bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür maddi ve manevi olarak iki bölümde ele alınmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; insanın doğasında bulunan bütün anlamalar, değerler, kurallar da manevi kültüre örnektir. Bir üçüncü grup ise sanat ve düşünsel yapıtlardan oluşur. Aslından bütün gruplar bir bütündür ve her biri diğerinin oluşumunda etkilidir (Aydın, 2012:12).

Örgütler ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireylerin bir araya gelerek ortak bir tutum ve davranış sergilemelerini gerektiren organizasyonlardır. Bu örgütlerin içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan anahtar değerler, standartlar, normlar, davranışlar ve inançlar ise örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010:196).

Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu yönü ile örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2005:427).

1.2.3. Etik Kodlar

Etik kodlar işletmelerde yönetsel uygulamalar içerisinde en çok ele alınan konuların başında gelmektedir. İşletmelerde etik kodların geliştirilmesi yönetsel etik uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için en etkin yöntemlerden biridir (Kutvan, 2011:191)

Etik ilke ve standartları, yöneticilere çeşitli yükümlülükler yüklemekle birlikte, onlara karar verme süreçlerinde yol gösterici rehber niteliği de taşırlar. Yöneticiler yönetim sürecinde; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını ve tarafların yararlarını gözetecek şekilde denge kurulması gibi önemli sorumlulukları yüklenmektedirler. Yöneticiler, bu sorumlulukların üstesinden gelirken kendilerine yol gösterecek ve doğru karara yönlendirecek yönlendiricilere ihtiyaç duyarlar. Kurumlarda, etik kodların oluşturulması ve etik değerler ile yönetimin gerçekleştirilmesi bu açıdan önem kazanmaktadır (Sayılı ve Uğurlu, 2007:77).

Etik kodlar (davranış kuralları), çalışanlara yada örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlaki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgelerdir (Atmaca, 2010:65). Bu kodlar, bir işin nasıl yapılması gerektiğini, nelere uyulması gerektiğini, ne biçimde yapılması gerektiği gibi sorulara yanıt veren ilke ve kuralları ihtiva eder (Aydın, 2012:98).

Etik kodlar, etik ile ilgili değişik konularda yol gösteren, rehber vazifesi gören resmi ifadelerdir. Etik kodları, örgütün amaçları, tarihi ve geleneklerinden kök alarak şekillenen, net ve anlaşılır şekilde ifade edilmiş etik ilkeler seti olarak da tanımlayabiliriz. Çalışanlar etik kodların varlığı nedeni ile etik ilkeler doğrultusunda hareket etme yönünde bir baskı hissederler (Sayiner,2005:83).

Kurumun tüm çalışanlarının katılımı ve birlikteliği ile etik kodların geliştirilmesi halinde, yönetsel etik kodlarının kurum içinde ortaya çıkan etik dışı davranış ve uygulamaları azaltıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Kutvan, 2011:193).

1.3. YÖNETSEL ETİK KAVRAMI

Çalışmanın bu kısmında yönetimde uyulması beklenen etik ilkeler ve yönetimde etik dışı davranışlar açıklanacak, yönetsel etiğin temel unsurları hakkında bilgi verilecektir.

1.3.1. YönetSEL Etik Tanımı

YönetSEL etik, 1970'li yıllardan sonra üzerinde önemle durulan ve çalışılan konulardan biri olmuştur. Özellikle 1990'lı yıllarda ivme kazanmış yönetSEL etik kavramı, İngilizcedeki "ManagementEthics" anlamında kullanılmaktadır. YönetSEL etik literatüründe iş ahlakı, kamu yönetimi ahlakı, yönetSEL ahlak gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Yani göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimidir (Kılavuz, 2002:258).

YönetSEL etiğe ilgiyi arttıran nedenlerden birisi, küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan değişim olgusudur. Günümüzde hemen her alanda ve özellikle de kamu yönetiminde sınır tanımaz bir değişim yaşanmaktadır. Yaşanan değişimle birlikte insanlar ve insan yapısı sistemler yenileşmeye zorlanmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal yaşamda kendini gösteren değişim olgusu başta olmak üzere, bilim ve teknolojinin başını çektiği değişim, insansı sistemler üzerinde kalıcı etkiler yaratırken

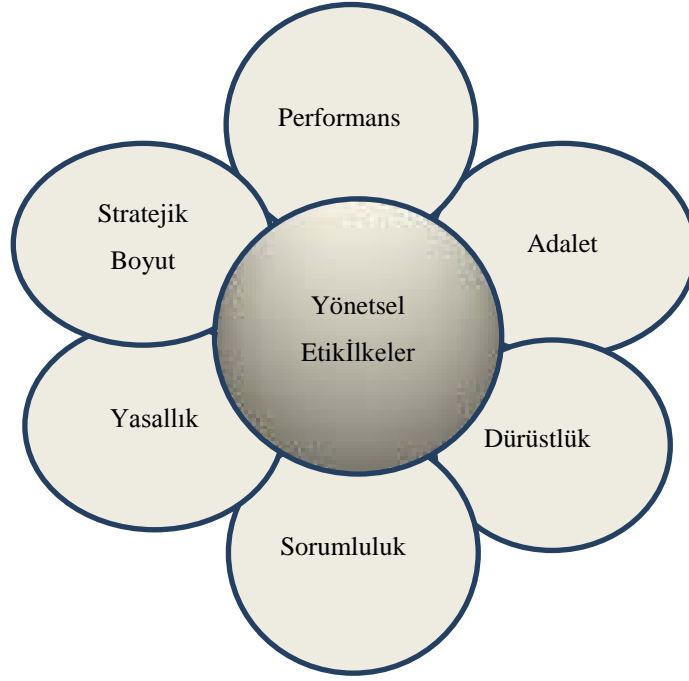
toplumsal kurumları, bunların kültürel yapılarını, ilişkilerini, işleyiş düzenlerini de derinden etkilemektedir (Örselli,2009:174-175).

Yönetmel etik, idari alanda doğru davranışlara ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ifade etmektedir (Örselli, 2009:175). Etik yalnızca doğrunun yanlıştan, iyinin kötüden ayrılması değil, aynı zamanda doğru ve iyi olanı kesin yapma kararlılığı ile ilgilidir (Kınay, 2006:25).Bu anlamda yönetmel etik, bir yandan yöneticilerinin ahlak dışı davranışlarda bulunmamaları ile ilgilenirken, diğer yandan yöneticilerin karşılaştıkları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözümünde onlara yardımcı olacak ilke ve standartların oluşturulmasıyla ilgilenmektedir (Örselli, 2009:176).

Yönetmel etik kavramı, özellikle halka hizmeti amaçlayan kamu yönetiminde, kamu gücünün keyfi kullanımını önleyerek bir denge unsuru olmayı amaçlar. Bu yönü ile de etik yönetim, örgüt ya da kurumun güvenilirliğinin ve saygınlığının korunduğu bir olgu olarak karşımıza çıkar. Bu da yönetmel etik kavramının en belirgin amaçlarından birini oluşturur (Kaplan, 2009:344). Bu bağlamda yönetmel etik yaklaşımının kurumlar tarafından benimsenmesi toplumun genel ahlakının korunması ve geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır (Kutvan, 2011:163).

Yönetmel etik; iş yaşamında yöneticilere rehberlik eden davranış standartlarıdır. Yönetmel etik; müşteriler, işletme sahipleri, hissedarlar ve yöneticilerin rekabet halinde olan çıkarlarını uzlaştırmaya ilişkin çabalardan dolayı ortaya çıkmıştır. Yönetmel etik, yöneticiler için ahlaki kriterlere dayalı bir sorumluluk anlayışının geliştirilmesini öngörmektedir (Özgener, 2009:95). Bir örgütte etik davranışların benimsenmesi üst yönetimde başlanmalı ve alt düzeylere aktarılarak kurumun tüm çalışanlarına yayılmalıdır.

Yönetmel etik, yönetmel kararların verilmesinde tutarlı, objektif ve gereğe dayalı olmayı; kişilerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en uygun eylemlerin seçilmesini ve bu eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, şeffaflık gibi evrensel değerleri temel almayı sağlamaktadır. Yöneticilere görevlerini yerine getirirken eylemlerinde yol haritası işlevi gören davranış ilkelerini içermektedir (Özmen, 2008:47).Bu ilkeler Şekil 1.10'da gösterilmiştir.



Şekil1.10. Yönetmel Etik İlkeler

Yönetmel etik; yöneticilerin eylemlerindeki ilke ve davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, yönetmel etik olması gereken etik davranışları incelerken iş sürecinde yöneticilerin çalışanlarına karşı uyguladığı veya uygulaması gereken ilke ve kurallar olarak ifade edilebilir (Kılıç, Pelit ve Altınöz, 2011:124).

Yönetmel etik, yönetimde etik ilkeleri konu alır. Yönetim süreklilik ve sorumluluk gerektiren bir faaliyettir. Genel olarak yönetmel etik, yönetimde dürüslük, güven, doğruluk, saygı vs. gibi konuları ele alır ve amacı da bu konuları, yöneticiden personele kurumdaki herkese uygulatabilmektir (Kaplan, 2009:345).

Yönetmel etik; etiğin yönetim süreçleri düzleminde ele alınması olarak nitelendirilebilmektedir. Yönetmel etik, etiğin temel problemi olan iyi ve kötü ayırımının ortaya çıkarılması hedefinden yola çıkarak, yöneticilerin iş görenlere ve işin kendisine karşı tutumlarında iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışır. Bu bağlamda yönetmel etiğin ana amacının normatif bir metodoloji ile, yönetici tutumlarının nasıl olması gerektiği ve nasıl olmaması gerektiğini belirlemek olduğu söylenebilir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:101).

Buraya kadar yapılan tüm tanımlamalardan hareketle genel bir tanım yapılacak olursa; yönetmel etik, yönetmel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeğe dayalı

olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesi gibi değerleri hedef alır. Eylemlerde ise; adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü gibi evrensel ilkeleri temel almayı sağlayan yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış tutumlarıdır (Yatkın, 2008:216).

Yönetmel etik, yöneticilerin ahlak dışı etkinliklerde bulunmaları ile ilgilendiği gibi, yöneticilerin karşılaştıkları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözümünde onlara yardımcı olacak ilkelerle de ilgilendiği söylenebilir. Yöneticileri, sorumlu yönetim anlayışı içinde, kamu yararını öncelikle göz önüne alarak, dolayısıyla vatandaşlara etkili, verimli, zamanında, yerinde ve doğru-dürüst hizmet sunmak, çalışanların ve vatandaşların kişilik haklarını korumak, görev ve yetkilerine karşı sorumlu olmak durumundadırlar (Çevikbaş, 2006:270).

1.3.1.1. Yönetimde Uyulması Beklenen Etik İlkeler

Etik davranış, sadece bir takım etik yasalarla değil insanların evrensel etikdeğerlerle oluşmuş kişilikleri ile oluşturulmalıdır. Etik olan; yasalardan çok bireylerin kendi kişilikleri olmalıdır. Etik davranış ilkeleri, bir örgüt içinde etigin kurumsallaşması için, örgütün geneldeğerler sistemi ve amaçlarını kabul ederek alınan kararların bu ilkelere uygun olupolmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Yıldırım, 2010:47-48):

Yöneticiler değerlendirmelerini yaparken ya da başkaları hakkında kararverirken de ahlaki olarak, onlara saygı duymalı, onların eşit olduklarını ve onlarınher birinin değerli olduğunu unutmamalıdır. Aksi takdirde çalışma alanlarındakiuygulamaların ahlaki olduğundan söz edilemez (Usta, 2010:173).

Yönetmel etik, iş yaparken oluşabilecek etik durumlara uygulanan ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin rehberlik eden değer sistemlerini etik kodlarını ve biçimlenmiş ilkeleri kapsamaktadır (Saylı, 2007:77). Bu kapsamda yöneticilerin uymaları gereken ahlak kurallarından bazıları şunlardır: Adil olmak, akıllı olmak, yerinde karar vermek, başarıyı paylaşmak, mert ve cesur olmak, alçak gönüllü bağışlayıcı ve koruyucu olmak, bilgili ahlaklı ve namuslu olmak, sabırlı eğitici ve öğretici olmak, anlaşılır dille konuşmak, çalışanları tanıyıp yenilik yapmalarına yardımcı olmak, yandaşlıktan kayırmacılıktan kaçınmak, işbölümünü doğru yapmak ve verimliliği arttırmak, çalışanlara iyi davranmak, zor durumlarında yardım etmek ve

şikâyetleri sabırla dinlemek (Usta, 2010:173).Bu davranışlara dayalı olarak, etik ilkeleri özetle belirtmek gerekirse, saygı, adalet, hoşgörü, açıklık, dürüstlük ve doğruluk, yansızlık, güvenilirlik, sorumluluk, yasa dışı emirlere karşı direnme, bağlılık, emeğin hakkını verme, hak ve özgürlükler, mahremiyet ve gizlilik diye adlandırılabilir (Aydın, 2012:61-84):

Etik değerlere uygun davranışların olumlu sonuçlarına bakıldığında şunlar görülebilir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:29).

- Saygınlık kazanma
- Güvenilirlik
- İyi bir imaja sahip olma
- Problemlerin çözümünde yardım görme

1.3.1.2. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Sağlıklı kurumların oluşturulmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü yöneticiler aynı zamanda iş görenlere karşı birer örnektirler. Yöneticilerin davranışları ve değerleri iş görenlere yol göstericidir (Kınay, 2006:37). Örgütlerdeki etik eğitim programları, tüm işgörenleri ve yöneticileri kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Özellikle yöneticilerin etik dışı davranışları, diğer çalışanların bu tür davranışlar içine girmelerini özendirir. Bu nedenle, tüm kademelerdeki yöneticilerin, birer rol modeli olarak etik boyutunu da içeren çok iyi hazırlanmış bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir (Kınay, 2006:25). Örgüt içerisinde etik dışı davranışların belirlenmesi ve engellenmesi büyük ölçüde yöneticilerin sorumluluğundadır (Kınay, 2006:37).

Etik konusunda unutulmaması gereken noktalardan birisi ise, kişisel özelliklerin iş yapma tarzlarını belirlemesidir. Hayaller, değerler ve ahlak anlayışı hem kişilerin iş yapma biçimlerini, hem de başkalarının onlarla iş yapma biçimini etkiler. Yönetim labirentini düşünecek olursak, yöneticinin aile çevresinden, örgüt içi ve örgüt dışı çeşitli kaynaklardan oluşan baskı faktörlerine maruz kaldığını ve bunların etik dışı kararlar almasında etkili olabileceği görülür (Tarakçıoğlu, 2003:8).

Yönetimsel etiğin kurum ortamındaki negatif görünümü, kamu personelinin bireysel fayda ya da statü kazançları sağlamak için, standart görevlerini aksatmalarıdır. Tarihsel olarak eskiye dayanan ve hemen hemen tüm toplumlarda görülebilen (Kılavuz,

2002:260), yönetiminde de sık rastlanan etik dışı davranışlar arasında haksız mal edinme, irtikap (kötü iş yapma, kötülük etme), ihtilas (aşırma), zimmete para geçirme, kaçakçılık, resmi ihaleye fesat karıştırma, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi (korkutmak ve işkence yapmak), kayırmacılık ve ayrımcılık yapmak, ihmal, yaranma (dalkavukluk), yolsuzluk, rüşvet, hakaret, kötü alışkanlıklar, dedikodu ve araçlar yoluyla iş yürütme gibi eylem ve uygulamalar bulunmaktadır (Özdemir, 2008:187). Etik değerlere uymamanın bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları Tablo 1.2’de verilmiştir.

Tablo 1.2. Etik Değerlere Uymamanın Sonuçları

ETİK DEĞERLERE UYMAMANIN BİREYSEL, ÖRGÜTSEL ve TOPLUMSAL SONUÇLARI		
Bireysel Sonuçları	Örgütsel Sonuçları	Toplumsal Sonuçları
İşini Kaybetme	Kurum içi İletişimin zarar görmesi	Yanlış Davranışların Yaygınlaşması
Saygınlığını Kaybetme	Müşterisini Kaybetme	
Güvenilirliğini yitirme	İş Birliğinin Zayıflaması	Etik Değerlerin Önemini Yitirmesi
Toplumdan Soyutlanma	İmajın Zedelenmesi	
Özsaygının Yitirilmesi	Örgütsel Bağlılığın Zayıflaması	Diğer
Diğer	Diğer	

Uyarlandığı Kaynak: Başpınar, N.Ö. ve Çakıroğlu, D. (2012). *Meslek Etiği*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s:29.

Kamu yönetimi alanında araştırma yapan pek çok bilim insanı, başta yolsuzluk olmak üzere pek çok etik dışı davranışın önlenmesinde, “izleme”nin önemli bir etken olduğunu düşünmektedir. Bunun, etik dışı davranışların yapılma sıklığındışıreceği ve caydırıcı bir etkiye yol açacağı konusunda ortak bir düşünce gelişmiş bulunmaktadır (Özdemir, 2008:189).

1.3.2. Yönetmel Etiğin Tarihiçesi

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğu günden itibaren, yaptıklarını daha iyi, daha doğru yapma yönünde çaba harcamıştır. Bu anlamda yönetmel etiğin insanoğlunun grup faaliyeti oluşturduğu dönemlerde başladığı söylenebilir. Yöneticilerin etik davranışları, toplumsal olgulara yönelik bütün yönetmel uygulamaların temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda tarihi süreçte öne çıkan bazı etiksel davranışlar bir fikir vermesi amacıyla özetlemiştir.

Yönetimde etik, Antik Yunan devletlerinde kamu görevlilerinin işe başlamadan önce şehri kendilerine teslim edildiğinden daha çok geliştireceklerine dair yemin ettiklerine ilişkin yazılı kaynaklar bulunduğu bilinmektedir. Yemin metninde görevlilerinin, görevlerini yerine getirirken, halka karşı dürüst ve saygılı olmaları gerektiği şeklinde benzer ifadeler açıkça yer aldığı belirtilmektedir. Tarihin bilinen ilk kent devletlerinden biri olan Susa kentinde ise, görevlilerin etik değerlere uygun hareket etmeleri yasal bir zorunluluk olarak kabul edilmiştir. Görevlilerin yalan söylemeleri yasaklanmış olup eşitlik ve adalet ilkelerinin benimsenmesi öğüt verilmektedir. (Hunbury, 2004:187).

Antik dönemde kamu yöneticisi ve görevlilerinin etik ilkelere bağlı kalmalarına yönelik yapılan araştırmalar, Babil ve Roma gibi çeşitli kentlerde bazı kamu görevlilerinin yolsuzluklara bulaştıklarını ve etik dışı olarak tanımlanabilecek davranışlarda bulduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu gerçekler, etik dışı davranışlar tarihinin, yönetim bilimi tarihi kadar eski olduğunu göstermektedir (Özdemir, 2008:184).

Semavi dinler özellikle de büyük semavi dinlerin tamamında iyiye, güzele, doğruya, ahlaka ve etik davranışlara ilişkin temel kurallar oluşturulmuştur. Bu kurallar nelerin yapılması ve nelerden kaçılması gerektiği sorularını cevaplamakta ve ahlaki uygulamaların kaynağını teşkil etmektedir. İslami etik anlayışı, bugün etiksel meseleler ve değerler olarak ifade edilen terim ve hususları kapsamına almış ve bireylere ahlaki olmayı önemli bir hedef olarak göstermiştir (Baydar, 2004:24-25).

Yönetimde etik davranışlara ilişkin izleri Türk tarihinde de görmek mümkündür. Mesela, Osmanlı toplumsal düzeninde önemli işlevler yüklenmiş olan Lonca yöneticilerinin, etik değerlere bağlı kalmaları zorunlu tutulmuştur. İlgili yöneticilerin herhangi bir şekilde kötü bir tutum ve davranış içerisine girdiği tespit edilirse görevden alınması yönünde yaptırımlar uygulanmıştır. Öyle ki, Osmanlı Devleti'nin çökmesinde rol oynayan nedenlerden birinin de yönetim ve yargıda rüşvetin yaygınlaşması olduğu öne sürülmektedir (Özdemir, 2008: 184-185).

Etik konusundaki çalışmalar 1970'li yıllarda ön plana çıktığından bu yıllar, kamu yönetimi uygulamasında etik çağı olarak nitelendirilmektedir. Etik değerlere sahip iyi yönetimin geliştirilmesi yönünde kamuoyundan artarak gelen baskılar karşısında, birçok ülke, etik kurallar ve standartlarla düzenleyici ve denetleyici

kurumları oluşturma ve geliştirme çabası içine girmişlerdir (Örselli, 2009:175). Bu dönemde yönetsel etik alanındaki akademik çalışmaların da hızlandığı ve yayın sayısında önemli artışlar olduğu görülmektedir (Kutvan, 2011:169).

Küreselleşen dünya şartlarına bağlı olarak son yıllarda artan etik dışı davranışlar birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de bazı önlem ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir. 1990'lı yıllarda Amerika'da örgütler için etik ve etiğe uyum programları "Federal Ceza Kuralları (FSGO)" ile geliştirilmeye başlanmıştır (Hopkins, 2013:43). Bu kapsamda Türkiye'de 5176 Sayılı ve 25/05/2004 tarihli "Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması" konusunda kanun çıkarılması bu konu ile ilgili atılan önemli bir adımdır. Başbakanlığa bağlı olarak oluşturulan bu kurul; uyulması gerekli etik ilkeleri belirlemek, uymayanlar hakkında yapılan başvuruları değerlendirmek ve etik kültürü yerleştirmek gibi görevleri yerine getirmekle yükümlüdür (Kaplan, 2009:353).

Bu kurulun çalışma alanını ve yöntemlerini kısmen açıklayan nitelikte "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır. Yönetmeliğin 5. maddesinden, 22. maddesine kadar on sekiz maddeden oluşan etik davranış ilkeleri, etik kültürün yerleşmesi, görevlilerin ve yöneticilerin uyması beklenen etik davranışların belirlenmesi konularında gerekli kuralları içermektedir (Karaca, 2012:105).

Türk kamu yönetiminde etik davranış kuralları 5176 Sayılı Kanun'a kadar mevzuatımızda dağınık halde bulunmaktaydı. Kamu görevlilerinin tabi bulunduğu etik davranış ilkelerini sistemleştiren hukuki çerçeveyi çizen bir yasa mevcut değildi. Bununla birlikte, 5176 Sayılı Kanun'un uygulama Yönetmeliği yasalarda dağınık halde bulunan etik davranış ilkelerini toparlamakta ve Kanun gereğince ihlallerini de Resmi Gazete'de yayınlama yaptırımına tabi tutmaktadır (Yüksel, 2005:348-349).

Ülkemizdeki kamu yönetiminde etik kanun, yönetmelik ve etikle ilgili ülkemizin taraf olduğu uluslararası anlaşma ve kararlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- Anayasa'nın 10'uncu, 129'uncu ve 137'nci Maddeleri.
- 5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun.
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.

- 2531 Sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşlere Dair Kanun.
- 3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu.
- Hediye Alma Yasağına İlişkin Genelge (2011/1).
- Türkiye’de Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi stratejisi hakkında Başbakanlık Genelgesi (2009/19).
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu’na İlişkin Başbakanlık Genelgesi (2004/27).
- 26627 Sayılı 19 Ekim 2007 tarihli Serbest Muhasebeciler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirlerin Mesleki Faaliyetlerinde Uycakları Etik İlkeler Hakkında Yönetmelik.
- 1 Şubat 2000- OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi 4518 sayılı Kanunla onaylandı.
- 24 Mart 2001- İçeriğinde yolsuzlukla mücadeleyle ilgili öncelikli hedeflerinde yer aldığı Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar kabul edildi.
- 17 Nisan 2003- Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Avrupa Konseyi Sözleşmesi 4852 sayılı Kanunla onaylandı.
- 10 Aralık 2003- Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi Türkiye tarafından imzalandı.
- OECD’nin Kara Paranın Aklanmasına Karşı Mali Eylem Görev Gücü’ ne (FATF) katılım (2003).
- Uluslararası Ticari İşlemlerde Rüşvet Hakkındaki OECD Çalışma Gurubu gözlemcilerini kabul etme (2003).
- 14 Ocak 2004- Yolsuzluğa Dair Ceza Hukuku Avrupa Konseyi Sözleşmesi 5065 sayılı Kanunla onaylandı.
- Avrupa Konseyi “Yolsuzluğa Karşı Devletler Gurubu” (GRECO) üyeliği (2004).

Bu ve buna benzer yasal düzenlemeler Türkiye’ de etik değerlere verilen önemigöstermektedir (Yüksel, 2005: 349-350; <http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id=1>).

1.3.3. Yönetmel Etiğin Temel Unsurları

Yönetmel etik, yönetmel alandaki çalışanlar ve yöneticilerin faaliyetlerindeki tüm ahlaki boyutları incelemektedir. Bu boyutlar aşağıdakısaca incelenmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:233).

1.3.3.1. Değerler

Değerler, sözlük anlamıyla bir varlığın ve bir olayın insan için önemini belirleyen inançtır. Genellikle bireylerin geliştirdiği tek değerden değil, değerlerden söz edilir. Bunun nedeni insanın her nesneye ya da olaya değer biçmesidir. Bir şeye değer yüklemek, diğerleri arasından bazılarını seçmek ya da tercih etmektir. Seçtiğimiz değerler, karşılaştığımız etik problemleri analiz ederken ve değerlendirirken doğru yaklaşımı bulmamız konusunda bizi yönlendirir (Aydın, 2012:13).

İnsan, hayatı boyunca fikirleri doğrultusunda ya da dışarıdan gelen bir uyarı netkisiyle tavır alma durumunda kalır. Her durum almak ise bir değer duygusuna dayanarak gerçekleştirilir. Geniş anlamda söylenirse, her türlü amaç ve hedeflerle, ilişki ve çıkarlar, tutkular, her tür idealler, güç ve iktidar, sevgi ve nefretler, inanma ve inkârlar, dostluklar, sadakat ve doğruluklar bir değer ifade eder ve aynı zamanda da bir değere dayanır. Değer kavramı, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğunu belirten ifadelerdir (Yıldırım, 2010:31).

Değerler bir örgütte çalışanlara hangi davranışların yaraşır yaraşmadığını, örgütün değerlerini gösterir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:55). İş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121). Buna göre aslında etik de yaşamımızda herhangi bir değer parçasından farklı bir şey değildir (Yıldırım, 2010:32).

1.3.3.2. Standartlar ve Normlar

Standartlar, beklenen davranışların sergilenmesi ve istenmeyen davranışlardan kaçınılmasında rehberlik yapan sistemlerdir (Aydın, 2012:21).

Norm, değerlendirme ve yargılamanın kendisine göre yapıldığı ölçüt, uyulması gereken kural, önceden belirlenmiş kalıp, düzgün olarak tanımlanmaktadır. Normlar; değerlerin belirli rollerle ilişkili olarak ele alınması ve uygulanmasıyla oluşur. Normlar

kısaca “ onaylanan davranışlar” olarak tanımlanabilir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012:44-55).

Normlar,insanlararası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlarımıza yön veren ve gerektiği zaman bizisınırlayan ilkeler ve kurallardır. Bu kurallar toplumun temelini oluşturmaktadır. Bundandolayı bu kurallar, toplumsal düzenin varlığı için mutlaka gereklidir. Toplumda kabulgörmüş ortak davranış kuralları olan normlar, insan davranışlarından oluşan ve kabul görenkuralları ifade etmek için de kullanılabilir. Normlara uyulmaması toplum içerisindeki oluşturulan sonuçlar doğurabilmektedir (Yıldırım, 2010:33).

1.3.3.3. Davranışlar

İnsanın bir hedefe yönelik, düşünme, değerlendirme, karar verme, ilkesel temellendirme gibi süreçlere bağlı olarak eyleme katılma ya da eylemi gerçekleştirme girişimi, bir eylem türüdür. İnsan davranışları belirli kurallarla sınırlanamayacak düzeyde çeşitliliğe sahiptir (Anonim, 2006:43).

Etik davranışta yayıcılık ilkesi vardır. Bu ilke, temel ve tüm dünyada geçerli ideallerin olmaması ancak, çoğunluk için iyi olanın yapılmasıdır. Doğru eylemde bulunmak için neyin yapılmak durumunda olduğu felsefe ile bağlantılı değildir; çözüme yönelik bir davranış biçimidir(<http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/53-19/330-etik-ve-isletme-etigi.html>).

Davranışlar, sosyal değerlere uygun, mevcut normlar ve standartları sınırlandırılmış farklı kişisel faaliyetlerdir. Bu boyutlarıyla yönetsel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak ifade edilebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:233).

1.3.4. Kamu Yönetiminde Etik

Son zamanlarda daha yaygın hale gelen “değerlere dayalı yönetim” kavramıyla, sosyal yaşamı şekillendirmesi beklenen kamu yönetiminin etik değerlerle güçlendirilmesi, kamu çalışanlarının ilkeli ve verilen hizmetin daha nitelikli olması gerekliliğini ortaya çıkardı. Bu doğrultuda etik kavramı üzerine düşünsel gelişimi gün geçtikçe arttırmakta ve dolayısıyla kamu hizmetlerini yürütenlerin karar alma süreci daha bir önem kazanmaktadır (Karaca, 2012:102).

Kamu yönetiminde etiği gündeme getiren esas unsur, yönetimdeyozlaşma olgusudur (Çevikbaş, 2006: 272).Kamu yönetiminde etik değerlerin kökenleri çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Bunu ilk çağda Atina halkının oluşturduğu değerler bildirgesine bakınca çok net anlayabiliyoruz. İçeriğinde;“ülkemizi hiçbir zaman korkaklık ve sahtekârlık eylemleri ile utandırmayacağız, ordudaki arkadaşlarımızı yalnız bırakmayacağız, ülkemizin kanunlarına itaat edecek ve saygı göstereceğiz, kamu hizmeti anlayışını daima canlı tutmak için çabalayacağız” gibi pek çok ifade yer almaktadır. Örneklerden de anlayacağımız gibi bu bildirge, bugün de hemen hemen tümüyle kamu yönetiminin etik değerlerini kapsamaktadır (Aydın, 2012:159).

Kamu görevlileri, kamu yönetiminin insan unsurunu oluşturmaktadır. Kamu görevlileri, yaptıkları her türlü işi, belirli bir takım ilkelere dayanarak yapmaktadırlar. Bu ilkelerden biri, kamu yararının özel çıkara üstün tutulmasıdır. Dolayısıyla kamu hizmeti yapan kamu görevlileri, kişisel çıkarları için değil, kamu yararı için çalışmak durumundadırlar (Usta, 2010:162). Bu bağlamda diyebiliriz ki, yönetsel etik, hem kamu yöneticilerinin ahlak dışı eylemlerde bulunmamaları hem de yöneticilerin karşılaşmış oldukları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözümünde onlara yardımcı olacak ilke ve standartların oluşturulmasını sağlamaktadır (Özmen, 2008:48).

Kamu görevlilerinin davranışlarında iki temel etken rol oynamaktadır.Bunlardan biri yasalar, diğeri ise etik değerlerdir. Yasalar, kamu görevlilerinin davranışlarını dışsal olarak belirlemekte ve denetlemekte iken, etik değerler,davranışı içsel olarak yönetmekte ve denetlemektedir. Davranışların dıştan belirlenmesinde rol oynayan yasalar ve kurallar,kamu görevlilerini kamu yararı doğrultusunda eylemde bulunmaya zorlamaktadır.Bu bakış açısına göre kamu yönetimi etiğini, kamu çalışanının her türlü davranışınıyasalara, etik kodlara ve çeşitli kurallara göre yapması olarak tanımlamakmümkündür (Özdemir, 2008:182).

Kamu yönetimi anlayışıyla hizmet sunumunda izlenecek temel hareketnoktası, bireysel çıkardan farklı olarak, kamu yararının gerçekleştirilmesi olmalıdır. Kamuyönetiminin temel görevi, demokratik, çoğulcu ve insan hakları temelli biryapılanma içerisinde, kamu çıkarını gözeterek vatandaşların ortak amaçları,refahı ve mutluluğu için hizmet üretmektir. Kamu yönetimi personelleri de butemel anlayış içerisinde, vatandaşların hizmet anlamında ihtiyaçlarınıkarşılama noktasında bireysel ve toplu olarak sorumluluk taşırlar (Örselli, 2009:178). Kurumlar bir taraftan kendi

çıkarlarını korumaya ve çalışanlarına sağlayacakları faydayı arttırmaya çalışırken diğer taraftan hizmet yoluyla vatandaşlara fayda sağlama çabası içindedirler (Usta, 2010:169).

Kamu yönetiminde etik yönetimin prensipleri şu şekilde özetlenebilir. Etik standartlar açık ve anlaşılır olmalı, etik kurallar yasal düzenlemelerle paralellik arz etmeli, kamu görevlileri için etik kılavuz kullanılmalı, kamu görevlileri kendilerine karşı yapılan haksız eylemlere karşı hak ve yükümlülüklerini bilmelidir. Karar alma süreçleri açık olmalı ve kamuoyu bilgilendirilmeli, yöneticiler etik işlemleri geliştirmeli ve bu konuda öncülük etmeli, kamu hizmetlerine doğru bir sorumluluk mekanizması oluşturulmalıdır (Özmen, 2008:49).

2. ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçedeki Okul/Kurum Müdürlükleri'nde, yönetsel etiğin rolünü saptamaya yönelik olarak yapılan araştırma tanıtılacak olup uygulama metodundan bahsedilecek ve elde edilen bulgular sunulacaktır.

2.1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

Bu kısımda araştırma alanı tanıtılacak, araştırmanın amacı ve önemi açıklanacak, oluşturulan problem cümleleri ve bunlara ilişkin hipotezler belirtilecektir.

2.1.1. Araştırmanın Alanı

Karabük, Batı Karadeniz Bölümü'nde yer alan bir sanayi ve Cumhuriyet kentidir. Bolu, Çankırı, Kastamonu, Zonguldak ve Bartın illeri ile komşudur. Karabük; Eflani, Eskipazar, Ovacık, Safranbolu ve Yenice ilçeleri ile birlikte 4.145 km² yüzölçümüne sahiptir. Karabük, İstanbul'a 385 km ve Ankara'ya 217 km uzaklıktadır. Yüzölçümü olarak yaklaşık % 70'lik oranda ormanlık alana sahiptir.

İlin kuruluşunda ve gelişmesinde, Karabük Demir Çelik Fabrikaları lokomotif rol oynamıştır. Karabük'te Demir- Çelik Fabrikalarının 1937 yılında temellerinin atılmasıyla hızla artan nüfus, 1990 yılından sonra negatif iç göçe bağlı olarak azalmıştır. Karabük'ün sosyo-ekonomik durumu demir- çelik endüstrisi ve bu endüstriye dayalı olarak gelişen yan sanayiler ve ticaret sektörü ile gelişmiştir. Karabük, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre 2009 yılında yapılan yeni teşvik sisteminde üçüncü bölgede yer almıştır. İlin ikinci önemli istihdam alanı olan hazır giyim sanayii, 1990'lı yıllarda gelişmeye başlamış, 1995 yılından itibaren önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Karabük'te 1.700 faal işletme bulunmaktadır.

Karabük ilinin önemli ekonomik faaliyetlerinden birisi de turizmdir. İl genelinde koruma altında bulunan 1.300 civarında tescilli yapı bulunmaktadır. Mevcut turizm yatırımlarının çoğunlukla tarihi değerlere dayalı olduğu söylenebilir. İl genelinde okuma- yazma oranı ise % 89' dur (Karakaya, 2010: 456).

Araştırmadaki, Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçedeki Okul/Kurum Müdürlükleri'ninsayısı 79, ve bu kurumlarda yöneticiler de dahil olmak üzere 1703 çalışan bulunmaktadır. Ayrıntılı bilgi EK 2'de sunulmuştur. Ayrıca Tablo 2.1.'de tanımlayıcı olarak Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe

Kurumları'nın öğretmen sayıları, yönetici sayıları ve buna benzer bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2.1. Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumları ve Bilgileri

TEMEL EĞİTİM ve ORTAÖĞRETİM TOPLAMI	
Toplam Okul Sayısı	75
Toplam Kurum Sayısı	4
Sınıf Öğretmeni	319
Branş Öğretmeni	979
Okul Öncesi Öğretmeni	90
Kurumlardaki Öğretmen Sayısı	82
Toplam Öğretmen Sayısı	1.470
Kurumlardaki Yönetici Sayısı	20
Okullardaki Yönetici Sayısı	134
Öğrenci Sayısı	22.441
Derslik Sayısı	951
Tahsisli Derslik	156
Şube Sayısı	1.046

Eğitim kurumları toplumun geleceğinin şekillendirileceği yerler olup Milli Eğitim kurumlarına yarının yöneticilerinin yetiştirilmesinde önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin gösterecekleri olumlu liderlik vasıfları kurum üyelerinin davranışlarını istenilen yönde geliştirmede büyük önem taşımaktadır (Helvacı, 2010:398).

2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında görevli çalışanların yönetsel etik kavramı algılarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın alt amaçları aşağıdaki boyutlar kapsamında gerçekleştirilmiştir.

- Sorumluluk
- Yasallık
- Dürüstlük
- Yönetim Tarzı
- Performans

- Strateji

2.1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında görevli çalışanlarca etik değerler önemli role sahip midir?

Anket formundaki fonksiyonel değişkenlerin her biri araştırmanın bir problemini ifade etmektedir. Araştırmanın alt problemleri aşağıda sunulmuştur.

2.1.4. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Alt Problemler

Değişkenlere ilişkin problemin belirlenmesinde One-Sample t testi uygulanmıştır. Problem cümlesi aşağıda belirtilmiştir.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında yönetsel etik değişkenleri bulunmakta mıdır?

Problem cümleleri, sorumluluk, performans, dürüstlük, yönetim tarzı, yasallık ve stratejik boyuta ilişkin sorular şeklinde araştırmanın amacına uygun biçimde gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

Sorumluluk boyutuyla ilgili olarak;

S1: Yönetici, karar verirken astlarına da danışıyor mu?

S2: Yönetici, sorumluluk alma özverisine sahip mi?

S3: Yönetici, gerektiğinde sorumlulukları paylaşıyor mu?

S4: Yönetici, görevinin gerektirdiği sorumluluklarla sürekli ilgileniyor mu?

S5: Yönetici, çalışanların çıkarlarını önemsiyor mu?

S6: Yönetici, kurumun tüm potansiyelini harekete geçiriyor mu?

Performans Boyutuyla ilgili olarak;

P1: Yönetici, kuruma tahsis edilen kaynakları en uygun biçimde kullanıyor mu?

P2: Yönetici, kurumun sosyal statüsünü yükseltmeye çalışır mı?

P3: Yönetici, motivasyon aracı olarak çalışkanlığa değer verir mi?

P4: Yönetici, amaçlarını gerçekleştirmek için etik dışı yollara başvurur mu?

P5: Yönetici, objektif bir ödül ve ceza sistemi uygular mı?

Dürüstlük boyutuyla ilgili olarak;

D1: Yönetici, insan ilişkilerinde empatik davranır mı?

D2: Yönetici, motivasyon aracı olarak dürüstlüğe önem verir mi?

D3: Yönetici, kamu çıkarlarını, kendi çıkarlarının üstünde tutar mı?

D4: Yönetici, davranışlarının sınırlarını bilir ve aşmamaya özen gösterir mi?

D5: Yönetici, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirmeye çalışır mı?

D6: Yönetici, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar mı?

Yönetim Tarzı boyutuyla ilgili olarak;

T1: Yönetici, kurumun misyonuna uygun yönetim tarzı sergiler mi?

T2: Yönetici, her alanda işbirliğine dayalı çalışma ortamına önem verir mi?

T3: Yönetici, okulda güçlü bir kurum iklimi oluşturulmasına öncülük eder mi?

T4: Yönetici, işbirliğine dayalı, çalışanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahip midir?

T5: Yönetici, davranışlarıyla iyi bir rol model oluşturur mu?

Yasallık boyutuyla ilgili olarak;

Y1: Yönetici, yetkisini yasal sınırlar içinde kullanır mı?

Y2: Yönetici, rüşvet, kumar vb. kötü alışkanlıklara sahip midir?

Y3: Yönetici, milli eğitimin temel ilkelerine bağlı mıdır?

Y4: Yönetici, yandaşlıktan, ayrımcılıktan ve kayırmacılıktan kaçınır mı?

Y5: Yönetici, çalışanların yasal haklarını kullanmalarına engel olur mu?

Y6: Yönetici, kurum yararına olmayan faaliyetlerde bulunur mu?

Stratejik Boyutuna ilişkin olarak;

SB1: Yönetici, stratejik bilince sahip midir?

SB2: Yönetici, çevresel değişkenleri dikkate alarak stratejik analiz yapar mı?

SB3: Yönetici, gelecek vizyonunu öngörerek o yolda çalışır mı?

SB4: Yönetici, vizyonun paylaşılmasına öncülük eder mi?

SB5: Yönetici, kurumun geliştirilmesine yönelik stratejileri geliştirir mi?

SB6: Yönetici, strateji geliştirme aşamasında çalışanların önerilerini dikkate alır mı?

SB7: Yönetici, stratejik planlamanın yararına inanır mı?

SB8: Yönetici, elden geldiğince stratejik plan doğrultusunda işleri yaptırır mı?

SB9: Yönetici, gerçekleşen sonuçları değerlendirerek stratejik kontrol yapar mı?

2.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın problem cümlesi ve alt problemlerine ilişkin hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın problem cümlesine ilişkin hipotez şöyledir:

H1: Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında görevli çalışanlarca etik değerler önemli role sahiptir.

Araştırmanın fonksiyonel değişkenlerine ilişkin problem cümlesine göre oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur (FD: Fonksiyonel Değişkenler).

H_{FD}: Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumlarında yönetsel etik değişkenleri bulunmaktadır.

Buna göre, fonksiyonel değişkenlerle ilgili her bir soru bir hipoteze denk gelmektedir. Sorulara ilişkin hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Sorumluluk boyutuyla ilgili olarak;

H_{S1}: Yönetici, karar verirken astlarına da danışır

H_{S2}: Yönetici, sorumluluk alma özverisine sahiptir

H_{S3}: Yönetici, gerektiğinde sorumlulukları paylaşır

H_{S4}: Yönetici, görevinin gerektirdiği sorumluluklarla sürekli ilgilenir

H_{S5}: Yönetici, çalışanların çıkarlarını önemser

H_{S6}: Yönetici, kurumun tüm potansiyelini harekete geçirir

Performans Boyutuyla ilgili olarak;

H_{P1}: Yönetici, kuruma tahsis edilen kaynakları en uygun biçimde kullanır

H_{P2}: Yönetici, kurumun sosyal statüsünü yükseltmeye çalışır

H_{P3}: Yönetici, motivasyon aracı olarak çalışkanlığa değer verir

H_{P4}: Yönetici, amaçlarını gerçekleştirmek için etik dışı yollara başvurmaz

H_{P5}: Yönetici, objektif bir ödül ve ceza sistemi uygular

Dürüstlük boyutuyla ilgili olarak;

H_{D1}: Yönetici, insan ilişkilerinde empatik davranır

H_{D2}: Yönetici, motivasyon aracı olarak dürüstlüğe önem verir

H_{D3}: Yönetici, kamu çıkarlarını, kendi çıkarlarının üstünde tutar

H_{D4}: Yönetici, davranışlarının sınırlarını bilir ve aşmamaya özen gösterir

H_{D5}: Yönetici, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirmeye çalışır

H_{D6}: Yönetici, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar

Yönetim Tarzı boyutuyla ilgili olarak;

H_{T1}: Yönetici, kurumun misyonuna uygun yönetim tarzı sergiler

H_{T2}: Yönetici, her alanda işbirliğine dayalı çalışma ortamına önem verir

H_{T3}: Yönetici, okulda güçlü bir kurum iklimi oluşturulmasına öncülük eder

H_{T4}: Yönetici, işbirliğine dayalı, çalışanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptir

H_{T5}: Yönetici, davranışlarıyla iyi bir rol model oluşturur

Yasallık boyutuyla ilgili olarak;

H_{Y1}: Yönetici, yetkisini yasal sınırlar içinde kullanır

H_{Y2}: Yönetici, rüşvet, kumar vb. kötü alışkanlıklara sahip değildir

H_{Y3}: Yönetici, milli eğitimin temel ilkelerine bağlıdır

H_{Y4}: Yönetici, yandaşlıktan, ayrımcılıktan ve kayırmacılıktan kaçınır

H_{Y5}: Yönetici, çalışanların yasal haklarını kullanmalarına engel olmaz

H_{Y6}: Yönetici, kurum yararına olmayan faaliyetlerde bulunmaz

Stratejik Boyutuna ilişkin olarak;

H_{SB1}: Yönetici, stratejik bilince sahiptir

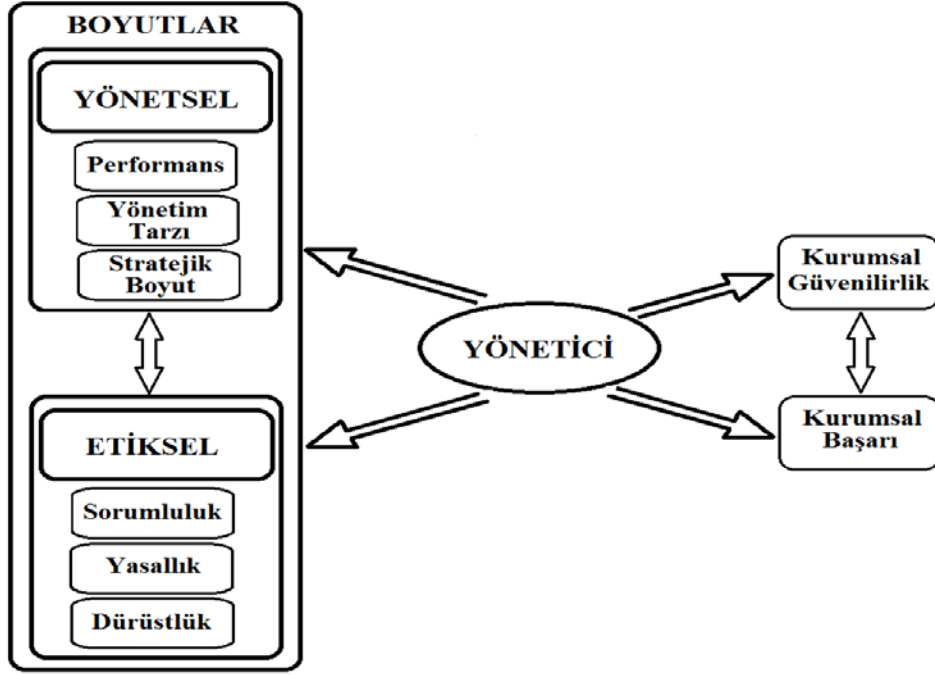
- H_{SB2}: Yönetici, çevresel değişkenleri dikkate alarak stratejik analiz yapar
- H_{SB3}: Yönetici, gelecek vizyonunu öngörerek o yolda çalışır
- H_{SB4}: Yönetici, vizyonun paylaşılmasına öncülük eder
- H_{SB5}: Yönetici, kurumun geliştirilmesine yönelik stratejileri geliştirir
- H_{SB6}: Yönetici, strateji geliştirme aşamasında çalışanların önerilerini dikkate alır
- H_{SB7}: Yönetici, stratejik planlamanın yararına inanır
- H_{SB8}: Yönetici, elden geldiğince stratejik plan doğrultusunda işleri yaptırır
- H_{SB9}: Yönetici, gerçekleşen sonuçları değerlendirerek stratejik kontrol yapar

2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda araştırmanın modeli sunulacak, evren ve örneklem açıklanacak, veri toplama yöntemleri anlatılacak ve araştırmanın hipotezleri, analiz yöntemleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.4.1. Araştırmanın Modeli

Nicel ve birincil kaynak araştırması özelliklerini taşıyan bu çalışmada, yönetimin etik ilkelere ne derece bağlı olduğu, yönetimin uygulama noktasında etik ilkeleri ne kadar önemseydiği katılımcıların algılarına göre belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla eldeki problemin, bu problemle ilgili durumların, değişkenlerin ve değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını sağlayan tanımlayıcı araştırma modeli (Kurtuluş, 2004: 252) kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

2.4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmamızın evreni 2012- 2013 eğitim- öğretim yılında Karabük ili merkez ilçedeki tüm okul ve kurumlarında görev yapan personellerinden oluşmaktadır.

Araştırmamızın örneklemini Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumları çalışanları olarak belirlenmiştir. Resmi olarak 2012-2013 sayısal verilerine göre Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Okul/Kurumları'nda görev yapan personellerin sayısı 1703 tür. Bu durumda örneklem büyüklüğünün 317 katılımcıdan oluşması yeterli görülmektedir. Bu çalışmada 600 anket dağıtılmış, anketlerin 502'si geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 88 tanesi istatistiksel açıdan değerlendirilmeye uygun görülmemiş, 409 anket uygulamaya tabi tutulmuş, geri kalanları da cevaplandırılmamıştır. Dolayısıyla örneklem kitle büyüklüğü açısından kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alan 409 adet anket formu istatistiksel açıdan kabul edilebilir sınırlar içinde değerlendirilmeye alınmıştır.

2.4.2. Araştırmanın Yöntemi

Tanımlayıcı alan araştırmasına dayalı veriler, kavramsal çerçevede açıklanan bilgiler doğrultusunda hazırlanan sorulardan oluşan anket formuyla toplanmıştır (EK1). Ankette yöneticilerin özelliklerini belirleyici 4 adet tanımlayıcı değişken ve

yöneticilerin etiksel davranışlarını ölçmeye yönelik 37 adet fonksiyonel değişken olmak üzere toplamda 41 adet soru sorulmuş ve tutumların belirlenmesinde 5'li Likert ölçeği (5 Tamamen Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Kararsızım, 2 Katılmıyorum, 1 Hiç Katılmıyorum) kullanılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (StatisticalPackageforSocialSciences) Windows 18.0 programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait demografik özelliklerin frekans ve yüzdeler dağılımları tespit edilmiştir. İkinci bölümde ise Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumları'ndaki çalışanların yönetsel etik kavramı algılarının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili veriler sayı ve yüzdeler şeklinde değerlendirilmiştir. Fonksiyonel değişkenlerle ilgili olarak ankette yer alan soruların güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüş, veriler One-Sample t Test kullanılarak analiz edilmiş ve Test Value 4.5 olarak belirlenmiştir.

Cronbach'sAlpha yöntemi, ölçüm güvenilirliğinin kestiriminde, diğerlerine göre, kat kat fazla kullanılan bir yöntem olarak görünmektedir (Bademci, 2011:179). Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu Tablo 2.2.'deki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010:405).

Tablo 2.2. Cronbach'sAlpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenirlindedir
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilirdir

Çalışmada sorumluluk, performans, dürüstlük, yönetim tarzı, yasallık ve stratejik boyut olmak üzere altı boyut bulunmaktadır. Bu boyutlara ilişkin soruların güvenilirlik katsayısı Tablo2.3.'de yer almaktadır.

Tablo 2.3. Soruların Güvenilirlik Katsayısı

Yönetsel Etik	Anket Soru Sayısı	Anket Soru Numarası	Güvenilirlik Katsayısı (α)	Toplam
Sorumluluk Boyutu	6	1-6	0,902	99,8
Performans Boyutu	5	7-11	0,872	
Dürüstlük Boyutu	6	12-17	0,929	
Yönetim Tarzı Boyutu	5	18-22	0,923	
Yasallık Boyutu	6	23-28	0,911	
Stratejik Boyut	9	29-37	0,970	

Yapılan analiz sonuçlarına göre, yönetsel etiğin boyutlarından olan ve ankette yer alan sorumluluk ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı %90 (>0,80), performans ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı %87 (>0,80), dürüstlük ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı %92 (>0,80), yönetim tarzı ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı %92 (>0,80), yasallık ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı %91 (>0,80), stratejik boyutu ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı %97 (>0,80) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca formun tamamının güvenilirliği ile ilgili olarak yapılan analizde Cronbach's Alphas katsayısı %99 (>0,80) olarak hesaplanmıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi araştırmanın amacına uygun olarak farklı yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı bilgilere ilişkin ve fonksiyonel bilgilere ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

2.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırmada Milli Eğitim kurumlarında yönetsel etik ilkelerinin uygulanmasında ne derecede başarılı olunabildiğinin belirlenmesine yönelik algıların belirlenmesi amacıyla uygulanan anketin cevaplayıcılarına ilişkin demografik bilgiler Tablo 2.4.'de sunulmuştur.

Tablo 2.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri

Özellikler	Dağılım	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	236	58
	Kadın	173	42
Mesleki Deneyiminiz	5 yıl ve altı	173	42
	6- 10 yıl arası	46	11
	11- 15 yıl arası	64	16
	16 yıl ve üstü	126	31
Konumu	Müdür	14	4
	Müdür Yrd.	37	9
	Öğretmen	336	82
	Memur	16	4
	Diğer	6	1
Eğitim Düzeyi	Önlisans	50	12
	Lisans	327	80
	Lisansüstü	32	8

Tablo 2.4.'de görüldüğü gibi katılımcıların %58'i erkek, %42'si kadın, %82'si öğretmen,%9'u müdür yardımcısı,%4'ü müdür, %4'ü memur, %1'i diğer kısımdan oluşmakta, mesleki deneyim olarak ise %42'si 5 yıl ve altı, %31'i de 16 yıl ve üstü, %16'sı 11-15 yıl arası, %11'i 6-10 yıl arası deneyime sahip bulunmakta, %80'i lisans, %12'si önlisans, ve %8'i de lisansüstü eğitim düzeyindedir.

2.3.2. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Yönetsel etiğin belirlenmesinde etkin olan fonksiyonel değişkenler; sorumluluk, performans, dürüstlük, yönetim tarzı, yasallık ve stratejik boyutu şeklinde gruplandırılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir.Fonksiyonel değişkenlerle ilgili bulgular One-Sample t Test kullanılarak değerlendirilmiştir.

Yönetsel etiğin sorumluluk boyutuna ilişkin katılımcıların cevapları doğrultusundaki istatistikler Tablo 2.5.'de yer almaktadır.

Tablo 2.5. Sorumluluk Boyutuna Ait İstatistikler

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Yönetici, karar verirken astlarına da danışır	-9,321	,000	P < 0.001 ***
2	Yönetici, sorumluluk alma özverisine sahiptir	-3,405	,001	P < 0.01 **
3	Yönetici, gerektiğinde sorumlulukları paylaşır	-4,944	,000	P < 0.001 ***
4	Yönetici, görevinin gerektirdiği sorumluluklarla sürekli ilgilenir	-4,520	,000	P < 0.001 ***
5	Yönetici, çalışanların çıkarlarını önemser	-6,643	,000	P < 0.001 ***
6	Yönetici, kurumun tüm potansiyelini harekete geçirir	-7,579	,000	P < 0.001 ***

Tablo 2.5.'de görüldüğü gibi yönetsel etik sorgulama sisteminde, yöneticilerin sorumluluk alma özverisine sahip oluşu konusu çok önemli düzeyde anlamlı ($p < 0,01$) bulunmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin karar verirken astlarına danışması, gerektiğinde sorumlulukları paylaşması, görevinin gerektirdiği sorumluluklarla sürekli ilgilenmesi, çalışanların çıkarlarını önemsemesi, kurumun tüm potansiyelini harekete geçirmesi ile ilgilialgılar ileri düzeyde anlamlı ($p < 0,001$) bulunmuştur.

Yönetsel etiğin performans boyutuna ilişkin katılımcıların cevapları doğrultusundaki istatistikler Tablo 2.6.'de yer almaktadır.

Tablo 2.6. Performans Boyutuna Ait İstatistikler

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Yönetici, kuruma tahsis edilen kaynakları en uygun biçimde kullanır	-1,921	,055	P > 0.05 ^{ns}
2	Yönetici, kurumun sosyal statüsünü yükseltmeye çalışır	-1,769	,078	P > 0.05 ^{ns}
3	Yönetici, motivasyon aracı olarak çalışkanlığa değer verir	-4,454	,000	P < 0.001 ***
4	Yönetici, amaçlarını gerçekleştirmek için etik dışı yollara başvurmaz	-1,605	,109	P > 0.05 ^{ns}
5	Yönetici, objektif bir ödül ve ceza sistemi uygular	-9	,000	P < 0.001 ***

Tablo 2.6.'de görüldüğü gibi yönetsel etiğin sorgulanmasında, yöneticilerin motivasyon aracı olarak çalışkanlığa değer vermesi ve objektif bir ödül ve ceza sistemi uygulaması konularına yönelik algıları ileri düzeyde anlamlı ($p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Buna karşın olarak yöneticilerin kuruma tahsis edilen kaynakları en uygun biçimde kullanması, kurumun sosyal statüsünü yükseltmeye çalışması ve yöneticinin amaçlarını gerçekleştirmek için etik dışı yollara başvurmaz konularına yönelik algılar ise istatistik açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Yönetsel etiğin dürüstlük boyutuna ilişkin katılımcıların cevapları doğrultusundaki istatistikler Tablo 2.7.'de yer almaktadır.

Tablo 2.7. Dürüstlük Boyutuna Ait İstatistikler

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Yönetici, insan ilişkilerinde empatik davranır	-6,895	,000	$P < 0.001^{***}$
2	Yönetici, motivasyon aracı olarak dürüstlüğe değer verir	-0,985	,325	$P > 0.05^{ns}$
3	Yönetici, kamu çıkarlarını, kendi çıkarlarının üstünde tutar	-2,732	,007	$P < 0.01^{**}$
4	Yönetici, davranışlarının sınırlarını bilir ve aşmamaya özen gösterir	-4,029	,000	$P < 0.001^{***}$
5	Yönetici, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirmeye çalışır	-2,701	,007	$P < 0.01^{**}$
6	Yönetici, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar	-1,346	,179	$P > 0.05^{ns}$

Tablo 2.7.'de görüldüğü gibi yönetsel etiğin sorgulanmasında; yöneticilerin, kamu çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması ve doğruluk hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirmeye çalışmasına yönelik algılar çok önemli düzeyde anlamlı ($p < 0,01$) bulunmuş ve insan ilişkilerinde empatik davranmaları ve davranışlarının sınırlarını bilip aşmamaya özen göstermeleriyle ilgili algılar ileri düzeyde anlamlı ($p < 0,001$) bulunmuştur. Buna karşın yöneticilerin, motivasyon aracı olarak dürüstlüğe değer verme ve mesleki sorumlulukları dürüstlük duygusu içinde yapmaya ilişkin algıları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Yönetsel etiğin Yönetim Tarzı boyutuna ilişkin katılımcıların cevapları doğrultusundaki istatistikler Tablo 2.8.'de yer almaktadır.

Tablo 2.8. Yönetim Tarzı Boyutuna Ait İstatistikler

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Yönetici kurum misyonuna uygun yönetimtarzı sergiler	-5060	,000	P < 0.001***
2	Yönetici, her alanda işbirliğine dayalı çalışma ortamına önem verir	-5,538	,000	P < 0.001***
3	Yönetici, okulda güçlü bir kurum iklimi oluşturulmasına öncülük eder	-5,303	,000	P < 0.001***
4	Yönetici, işbirliğine dayalı, çalışanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptir	-5,622	,000	P < 0.001***
5	Yönetici, davranışlarıyla iyi bir rol model oluşturur	-6,085	,000	P < 0.001***

Tablo 2.8.'te görüldüğü gibi yönetsel etiğin sorgulanmasında; yöneticilerin kurum misyonuna uygun yönetim tarzı sergilemesi, her alanda işbirliğine dayalı çalışma ortamına önem vermesi, okulda güçlü bir kurum iklimi oluşturulmasına öncülük etmesi, işbirliğine dayalı çalışanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahip olması, davranışlarıyla iyi bir rol model oluşturması ile ilgili algıları ileri düzeyde anlamlı ($p < 0,001$) bulunmuştur.

Yönetsel etiğin Yasallık boyutuna ilişkin katılımcıların cevapları doğrultusundaki istatistikler Tablo 2.9.'de yer almaktadır.

Tablo 2.9. Yasallık Tarzı Boyutuna Ait İstatistikler

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Yönetici, yetkisini yasal sınırlar içinde kullanır	-1,139	,255	P > 0.05 ^{ns}
2	Yönetici, rüşvet, kumar vb. kötü alışkanlıklara sahip değildir	4,693	,000	P < 0.001***
3	Yönetici, milli eğitimin temel ilkelerine bağlıdır	1,790	,074	P > 0.05 ^{ns}
4	Yönetici, yandaşlıktan, ayrımcılıktan ve kayırmacılıktan kaçınır	-1,971	,049	P < 0.05*
5	Yönetici, çalışanların yasal haklarını kullanmalarına engel olmaz	,812	,417	P > 0.05 ^{ns}
6	Yönetici, kurum yararına olmayan faaliyetlerde bulunmaz	-,722	,471	P > 0.05 ^{ns}

Tablo 2.9.'da görüldüğü gibi yönetsel etiğin sorgulanmasında; yöneticinin rüşvet, kumar vb. kötü alışkanlıklara sahip olmadığına yönelik algılar ileri düzeyde

anlamli ($p < 0,001$) bulunmuş, yöneticilerin yandaşlıktan, ayrımcılıktan ve kayırmacılıktan kaçındığına ilişkin algılar önemli düzeyde anlamlı ($p < 0,05$) bulunmuştur. Bunlara karşın, yöneticilerin yetkisini yasal sınırlar içinde kullanması, milli eğitimin temel ilkelerine bağlı kalması, çalışanların yasal haklarını kullanmalarına engel olmaması ve kurum yararına olmayan faaliyetlerde bulunmalarına yönelik algıları ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Yönetimsel etiğin Stratejik Boyutu ilişkin katılımcıların cevapları doğrultusundaki istatistikler Tablo 2.10.'de yer almaktadır.

Tablo 2.10. Stratejik Boyutuna Ait İstatistikler

No	Sorular	t	Sonuçlar	
1	Yönetici, stratejik bilince sahiptir	-4,496	,000	P < 0.001***
2	Yönetici, stratejik analiz yeteneğine sahip olmalıdır	-6,299	,000	P < 0.001***
3	Yönetici, gelecek vizyonunu öngörerek o yolda çalışır	-4,732	,000	P < 0.001***
4	Yönetici, vizyonun paylaşılmasına öncülük eder	-5,107	,000	P < 0.001***
5	Yönetici, kurumun geliştirilmesine yönelik stratejileri geliştirir	-3,765	,000	P < 0.001***
6	Yönetici, strateji geliştirme aşamasında çalışanların önerilerini dikkate alır	-4,154	,000	P < 0.001***
7	Yönetici, stratejik planlamanın yararına inanır	-4,207	,000	P < 0.001***
8	Yönetici, elden geldiğince stratejik plan doğrultusunda işleri yaptırır	-4,525	,000	P < 0.001***
9	Yönetici, gerçekleşen sonuçları değerlendirerek stratejik kontrol yapar	-4,157	,000	P < 0.001***

Tablo 2.10.'da görüldüğü gibi yönetimsel etiğin sorgulanmasında yöneticilerin; stratejik bilince sahip oldukları, stratejik analiz yeteneğine sahip olmaları ve gelecek vizyonunu öngörerek o yolda çalışmalarını gerektiği, vizyonun paylaşılmasına öncülük ettikleri, kurumun geliştirilmesine yönelik stratejileri geliştirdikleri, strateji geliştirme aşamasında çalışanların önerilerini dikkate aldıkları, stratejik planlamanın yararına inandıkları, elden geldiğince stratejik plan doğrultusunda işleri yaptırarak ve son olarak gerçekleşen sonuçları değerlendirerek stratejik kontrol yaptıkları yönündeki algıları ileri düzeyde anlamlı ($p < 0,001$) bulunmuştur.

SONUÇ

Son yıllarda yönetim alanında görülen yandaşlık, kayırmacılık, rüşvet, yolsuzluk gibi olumsuz davranışlar örgütlerin ve dolayısıyla yöneticilerin güvenilirliklerinin zedelenmesine sebep olmaktadır. Örgütlerin değişime uyum sağlayabilmeleri, mümkünse değişime liderlik edebilmeleri yönetsel etik değerlere bağlı kalarak sürekli gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Yönetsel etik, iş yaşamının yanı sıra bireysel, toplumsal, sosyo-ekonomik olguları kapsayan bir bütündür. Bu bütünlüğün sağlanmadığı gelişmeler örgütsel ve toplumsal açıdan yeterli performansı sağlamış olmaz.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe kurumlarında yönetsel etik algılarının incelendiği bu araştırmada 37 adet hipotez cümlesi; sorumluluk, yasallık, performans, dürüstlük, yönetim tarzı ve stratejik boyutlarına göre uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak sınanmıştır.

Sonuçlar yönetsel etiğin boyutlarından sorumluluğun; yöneticilerin karar verirken astlarına da danıştığını, yöneticilerin gerektiğinde sorumlulukları paylaştığını, yöneticilerin görevinin gerektirdiği sorumluluklarla sürekli ilgilendiğini, yöneticilerin çalışanların çıkarlarını önemseydiğini, yöneticinin kurumun tüm potansiyelini harekete geçirdiğini, yöneticilerin sorumluluk alma özverisine sahip olduğunu göstermektedir. Sorumluluk boyutuyla ilgili değişkenler açısından yöneticilerin büyük oranda etik davranışlara uygun hareket ettiği algısı saptanmıştır. Bu anlamda sorumluluk algısının geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması bakımından etik davranışların yönetici ve çalışanlarca paylaşılarak sistemin gelişimine önemli katkılar sağlayabilir.

Yönetsel etiğin performans boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, yöneticilerin motivasyon aracı olarak çalışkanlığa değer verdiği, yöneticilerin objektif bir ödül ve ceza sistemi uyguladığı görülmüştür. Buna karşılık; yöneticilerin kuruma tahsis edilen kaynakları en uygun biçimde kullanmadığı, yöneticilerin kurumun sosyal statüsünü yükseltmeye çalışmadığı, yöneticilerin motivasyon aracı olarak çalışkanlığa değer vermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde, genel olarak performans boyutunun istenen düzeyde etkin olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin performansının artırılması açısından bu konularda bilgilendirici ve eğitici çalışmalar yapılması yararlı olabilir.

Dürüstlük boyutuyla ilgili bulgular incelendiğinde, yöneticilerin insan ilişkilerinde empatik davrandığı, yöneticilerin kamu çıkarlarını kendi çıkarlarının

üstünde tuttuğu, yöneticinin davranışlarının sınırlarını bildiği ve aşmamaya özen gösterdiği, yöneticilerin doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirmeye çalıştığı kanısına varılmış, ancak; yöneticilerin motivasyon aracı olarak dürüstlüğe önem vermediği ve yöneticilerin mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içinde yapmadığı ortaya çıkmıştır. Dürüstlük boyutuna ilişkin bulgular değerlendirildiğinde dürüstlük kavramını yöneticilerin görevlerini yerine getirirken daha çok önemsemelerinin sağlamak açısından hizmet içi eğitimlerde konuya yer verilmesi yararlı olabilir.

Yönetim tarzı boyutuyla ilgili bulgulara baktığımızda ise; yöneticilerin kurumun misyonuna uygun yönetim tarzı sergilediği, yöneticilerin her alanda işbirliğine dayalı çalışma ortamına önem verdiği, okulda güçlü bir kurum iklimi oluşturulmasına öncülük ettiği, yöneticilerin işbirliğine dayalı çalışanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahip olduğu ve yöneticilerin davranışlarıyla iyi bir rol model oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetimsel etiğin yönetim tarzı boyutu bulguları değerlendirildiğinde araştırma kapsamında ki yöneticilerin misyonun yayılımına özen göstermesi, yönetim tarzının bu yönde geliştirilmesi yararlı olabilir.

Yönetimsel etiğin yasallık boyutuyla ilgili bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin rüşvet, kumar vb. kötü alışkanlıklara sahip olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin yandaşlıktan, ayrımcılıktan ve kayırmacılıktan kaçındığı ise büyük oranda sağlandığı saptanmıştır. Bunlara karşın; yöneticilerin yetkilerini yasal sınırları içerisinde kullanmadıkları, milli eğitimin temel ilkelerine bağlı bağlı kalmadıkları, çalışanların yasal haklarını kullanmalarına engel oldukları ve kurum yararına olmayan faaliyetlerde buldukları sonuçları ortaya çıkmıştır. Yasallık boyutuna ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, araştırma kapsamındaki kurumlarda etik kültürünü yerleştirmek ve bunun için hizmet içi eğitimlerde bu konulara yer verilmesi yönetimsel etiğin yasallık boyutunun geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Stratejik boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde ise; yöneticilerin stratejik bilince sahip oldukları, çevresel değişiklikleri dikkate alarak stratejik analiz yaptıkları, gelecek vizyonunu öngörerek o yolda çalıştıkları, vizyonun paylaşılmasına öncülük ettikleri, kurumun geliştirilmesine yönelik stratejileri geliştirdikleri, strateji geliştirme aşamasında çalışanların önerilerini dikkate aldıkları, stratejik planlamanın yararına inandıkları, elden geldiğince stratejik plan doğrultusunda işleri yaptıkları ve bunların

akabinde gerekleŒen sonuçları değerlendirerek stratejik kontrol yaptıkları sonuçları ortaya ıkmıŒtır.Buna göre, yöneticilerin stratejik yönetim yaklaŒımını önemsedikleri söylenebilir. Bununla birlikte stratejik boyutla ilgili mükemmelliğin korunması ve sürekliliğinin sağlanması için yöneticilerin bilinçli ve aktif tutumlarının desteklenmesinin yararlı olacağı söylenebilir.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü Merkez İlçe Kurumları'ndaki örgütlerde yönetsel etiğin rolü değerlendirildiğinde,yöneticilerin önemli oranda etik değerlere uygun davrandıkları yönündeki olumlu algılar söz konusudur. Yönetsel etik ilkelere bağlılığın yöneticiler, alıŒanlar, kurumlar ve st sistemler açısından olumlu itibar oluŒturarak kurumsal güvenilirliği arttıracaağı beraberinde bireysel ve kurumsal performansı da olumlu yönde deęiŒtirebileceęi söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara:Pagem Akademi Yayın.
- Atmaca, K. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik, *Sayıştay Dergisi*, (76):64-76.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı.
- Anonim. (2006). *MEGEP Kişisel Gelişim İş Organizasyonu*, Ankara.
- Anonim. (2006). Küreselleşme Etik Kodlar ve Örgütler, *TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası*, Ankara.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45 (2): 25-43.
- Bademci, V. (2011). Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın Alfası, Hoyt'un Varyans Analizi, Genellenirlik Kuramı ve Ölçüm Güvenirliği Üzerine Bir Araştırma, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17: 173-193.
- Başpınar, N.Ö. ve Çakıroğlu, D. (2012). *Meslek Etiği*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baydar, T. (2004). **Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1): 265-289.
- Deliorman, B. ve Kandemir, A. (2009). *Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik*, Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Proje.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinler, A. M. (2008). Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri, *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 4 (2): 1-10.
- Ekinci, S. P. (2011). **Örgüt Geliştirme Sürecinde Değişim Ajanının Rolü ve Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gök, S. (2008). İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler, *Uluslararası İnsanbilimleri Dergisi*, 5 (1): 1-19.
- Gürel, S. (2012). **Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Gökçe, O. ve Örselli, E. (2011). Kamu Yönetiminde Etik ve Etik Dışı Davranış Algısı, *İş Ahlakı Dergisi*, 4 (8): 47-63.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2): 61-83.
- Gürol, M. Ve Turhan, M. (2005). Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi, *The Turkish Online Journal of Education Technology*, 4 (2): 84-89.
- Hopkins, S. L. (2013). How Effective Are Ethics Codes and Programmes, *Financial Executive*, March 2013.
- Helvacı, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri, *ZfWT*, 2(1): 391-410.
- Hunbury, L.G. (2004). A Parademic's Perspective of Ethics and Honor: Imperatives for Public Services in the 21st Century!, *Public Organization Review*, 4: 187-204.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (1): 119-135.
- Karaca, H. (2012). Kamu Görevlilerinin Etik Davranış İlkelerine Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi ve Etik Eğitimi: Bitlis İli Örneği, *Türk İdare Dergisi*, 84 (475): 101-118.
- Karakaya, A. (2010). Karabük'ün Gelecek Vizyonunda Stratejik İşbirliği, *Kuruluşundan Bugüne Karabük ve Demir Çelik Sempozyumu Kitabı*, Karabük, 2-3 Nisan 2010, s:456- 467.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (3): 343-355.
- Kılavuz, R. (2002). Yönetmel Etik ve Halkın Yönetmel Etik Oluşumuna Etkileri, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (2): 255-266.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, *Sosyo Ekonomi*, 6 (13): 81-98.
- Kınay, Sibel. (2006). **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetmel Etik İlkelere Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıç, G. Pelit, E. Ve Altunöz, Ö. (2011). İşgörenlerinin Yönetmel Etik Algılamaları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Türkiye ve İtalya'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Karşılaştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1): 122-139.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kurulgan, M. (1996). **İşletmelerde Örgüt Geliştirme ve Yapısal Değişim Stratejileri**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutvan, A. B. (2011). Türk Basın İşletmelerinde Yönetmel Etik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *Marmara İletişim Dergisi*, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi. (18): 162-207.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kurtuluş, K. (2004). *Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Narendran, R. Ve Mehta, P. (2012). WorkEthicsandItsImpact On JobSatisfaction of Indian Management Teachers–An EmpiricalStudy, *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3 (10): 98-103.
- Nelson, K. A. ve Trevino, K. L. (2010). *Managing Business EthicsStraight Talk About How to Do ItRight*, United States of America: John Wiley&Sons, Inc.

- Özyer, K. Ve Azizoğlu, Ö. (2010). Demografik Değişkenlerin Kişilerin Etik Tutumları Üzerindeki Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (2): 59-84.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 179-195.
- Özgener, Ş. (2009). *İş Ahlakının Temelleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Örselli, E. (2009). Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Etik Değerler, *VII. Kamu Yönetimi Forumu: Küreselleşme Karşısında Kamu Yönetimi Bildiriler Kitabı*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. s:172-182.
- Özmen, A. (2008). **Kamu Yönetiminde Etik Davranışlar: Kocaeli Tapu Sicil Müdürlüklerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayiner, M. A. (2005). **Yönetmelik Kavramının Örgütlerde Uygulanması**, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylı, H. ve Uğurlu, Ö.Y. (2007). Kurumsal İtibar ve Yönetmelik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (3): 75-96.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik ve Yönetmelik Etiği Oluşmasında İnsan Kaynakları Rolünü Belirlenmeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 231-251.
- Selvi, G.(2008). **T.C. Merkez Bankası'nda Örgüt Geliştirme**, Yüksek Lisans Dönem Projesi Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, Ocak- Haziran 2007, 152: 103-115.
- Şimşek, M. (2004). *İş Hayatında Mükemmellik*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yerleştirme, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19 (1).

Tarakçıoğlu, S. (2003). Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 180-219.

Usta, A. (2010). Kamu Görevlisinin Etik Amaç ve Ahlaki Yükümlülüğüne Yönelik Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, (468): 159-181.

Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41: 434-448.

Yalım, F. (2010). **Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi**, Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

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

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1): 3-16.

Yatkin, A. (2008). Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması), *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1): 211-231.

Yüksel, C. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Etik Mevzuatı Değerlendirmesi ve Çözüm Önerileri, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya, 8-9 Kasım 2005.

<http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/53-19/330-etik-ve-isletme-etigi.html> Erişim: 11.06.2013

<http://www.pergen.gov.tr/etik/etikkultur.html> Erişim: 27.05.2013

<http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id=1> Erişim: 09.06.2013

EK 1: ARAŞTIRMA ANKET FORMU

A-Tanımlayıcı Bilgiler (Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz)

Cinsiyetiniz	Kadın		Eğitim Düzeğiniz	Önlisans	
	Erkek			Lisans	
Konumunuz	Müdür		Mesleki Deneyiminiz	Lisansüstü	
	Müdür Yrd.			5 yıl ve altı	
	Öğretmen			6-10 yıl arası	
	Memur			11-15 yıl arası	
	Diğer			16 yıl ve üstü	

B- Fonksiyonel Bilgiler (Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.)

Tamamen Katılıyorum(5)	Katılıyorum(4)	Kararsızım(3)	Katılmıyorum(2)	Hiç Katılmıyorum(1)							
Sorumluluk											
1	Yönetici, karar verirken astlarına da danışır						5	4	3	2	1
2	Yönetici, sorumluluk alma özverisine sahiptir						5	4	3	2	1
3	Yönetici, gerektiğinde sorumlulukları paylaşır						5	4	3	2	1
4	Yönetici, görevinin gerektirdiği sorumluluklarla sürekli ilgilenir						5	4	3	2	1
5	Yönetici, çalışanların çıkarlarını önemser						5	4	3	2	1
6	Yönetici, kurumun tüm potansiyelini harekete geçirir						5	4	3	2	1
Performans (etkinlik/ etkililik)											
7	Yönetici, kuruma tahsis edilen kaynakları en uygun biçimde kullanır						5	4	3	2	1
8	Yönetici, kurumun sosyal statüsünü yükseltmeye çalışır						5	4	3	2	1
9	Yönetici, motivasyon aracı olarak çalışkanlığa değer verir						5	4	3	2	1
10	Yönetici, amaçlarını gerçekleştirmek için etik dışı yollara başvurmaz						5	4	3	2	1
11	Yönetici, objektif bir ödül ve ceza sistemi uygular						5	4	3	2	1
Dürüstlük											
12	Yönetici, insan ilişkilerinde empatik davranır						5	4	3	2	1
13	Yönetici, motivasyon aracı olarak dürüstlüğe değer verir						5	4	3	2	1
14	Yönetici, kamu çıkarlarını, kendi çıkarlarının üstünde tutar						5	4	3	2	1
15	Yönetici, davranışlarının sınırlarını bilir ve aşmamaya özen gösterir						5	4	3	2	1
16	Yönetici, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirmeye çalışır						5	4	3	2	1
17	Yönetici, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar						5	4	3	2	1
Yönetim Tarzı											
18	Yönetici kurum misyonuna uygun yönetim tarzı sergiler						5	4	3	2	1
19	Yönetici, her alanda işbirliğine dayalı çalışma ortamına önem verir						5	4	3	2	1
20	Yönetici, okulda güçlü bir kurum iklimi oluşturulmasına öncülük eder						5	4	3	2	1
21	Yönetici, işbirliğine dayalı, çalışanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptir						5	4	3	2	1
22	Yönetici, davranışlarıyla iyi bir rol model oluşturur						5	4	3	2	1

Tamamen Katılıyorum(5)	Katılıyorum(4)	Kararsızım(3)	Katılmıyorum(2)	Hiç Katılmıyorum(1)		
Yasallık						
23	Yönetici, yetkisini yasal sınırlar içinde kullanır	5	4	3	2	1
24	Yönetici, rüşvet, kumar vb. kötü alışkanlıklara sahip değildir	5	4	3	2	1
25	Yönetici, milli eğitimin temel ilkelerine bağlıdır	5	4	3	2	1
26	Yönetici, yandaşlıktan, ayrımcılıktan ve kayırmacılıktan kaçınır	5	4	3	2	1
27	Yönetici, çalışanların yasal haklarını kullanmalarına engel olmaz	5	4	3	2	1
28	Yönetici, kurum yararına olmayan faaliyetlerde bulunmaz	5	4	3	2	1
Stratejik Boyutu						
29	Yönetici, stratejik bilince sahiptir	5	4	3	2	1
30	Yönetici, stratejik analiz yeteneğine sahip olmalıdır	5	4	3	2	1
31	Yönetici, gelecek vizyonunu öngörerek o yolda çalışır	5	4	3	2	1
32	Yönetici, vizyonun paylaşılmasına öncülük eder	5	4	3	2	1
33	Yönetici, kurumun geliştirilmesine yönelik stratejileri geliştirir	5	4	3	2	1
34	Yönetici, strateji geliştirme aşamasında çalışanların önerilerini dikkate alır	5	4	3	2	1
35	Yönetici, stratejik planlamanın yararına inanır	5	4	3	2	1
36	Yönetici, elden geldiğince stratejik plan doğrultusunda işleri yaptırır	5	4	3	2	1
37	Yönetici, gerçekleşen sonuçları değerlendirerek stratejik kontrol yapar	5	4	3	2	1

EK 2: KARABÜK İİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ İLÇE OKUL VE KURUM LİSTELERİ

BAĞIMSIZ ANAOKULLARI			
S.N.	Genel Müdürlüğü	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü+B61+B61	Beşbinevler Anaokulu	4
2	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Latife Hanım Anaokulu	4
3	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Şehit Mehmet Esen Anaokulu	6
4	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Nene Hatun Anaokulu	4
TOPLAM			18
İLKOKUL LİSTELERİ			
S.N.	Genel Müdürlüğü	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
5	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Anayasa İlkokulu	28
6	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Aydınlıkevler İlkokulu	16
7	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Beşbinevler Ömer Lütfü Özaytaç İlkokulu	20
8	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Cumayanı İlkokulu	16
9	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Demir Çelik 50.Yıl İlkokulu	5
10	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Demir Çelik İlkokulu	14
11	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Fatih İlkokulu	10
12	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Fevzi Çakmak İlkokulu	14
13	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Gazi Mustafa Kemal İlkokulu	27
14	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Kapullu Vali Nafiz Kayalı İlkokulu	13
15	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Kartaltepe İlkokulu	13
16	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Kayabaşı İlkokulu	17
17	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Kurtuluş İlkokulu	13
18	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Mehmet Akif İlkokulu	14
19	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Namık Kemal İlkokulu	19
20	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Öğlebeli Şehit Nazif Topsakal İlkokulu	5
21	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Şehit Adem Yavru İlkokulu	18
22	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Şehit Mehmet Dinçel İlkokulu	40
23	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Şehit Nurettin Seki İlkokulu	12
24	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Şehit Şendoğan Topçu İlkokulu	18
25	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Şirinevler İlkokulu	29
26	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	TOKİ Cevizkent Bahaddin Gazi İlkokulu	16
27	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Yenişehir İlkokulu	28
28	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Yunus Emre İlkokulu	21
29	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri	Yaşama Sevinci Özel Eğitim İlkokulu	8
30	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Karabük Belediyesi Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe	7
31	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri	Ted. Karabük Koleji Vakfı Özel İlkokulu	8
TOPLAM			449
ORTAOKUL LİSTELERİ			
S.N.	Genel Müdürlüğü	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
32	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Anayasa Ortaokulu	30
33	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Aydınlıkevler Ortaokulu	15
34	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Beşbinevler Şehit Cevdet Çay Ortaokulu	23

ORTAOKUL LİSTELERİ (Devamı)			
S.N.	Genel Müdürlüğü	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
35	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Cumayanı Yıldırım Beyazıt Ortaokulu	11
36	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Cumhuriyet Ortaokulu	9
37	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Çamkent Ortaokulu	28
38	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Çelik İş Ortaokulu	19
39	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Esentepe Ortaokulu	18
40	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu	8
41	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Fazlı Yeşilyurt Ortaokulu	13
42	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Fevzi Çakmak Ortaokulu	12
43	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	KapulluErtuğrulgazi Ortaokulu	8
44	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Karabük Atatürk Ortaokulu	51
45	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Karabük Ortaokulu	9
46	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Kartalpepe Ortaokulu	12
47	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Kayabaşı Ortaokulu	13
48	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Kazım Karabekir İmam Hatip Ortaokulu	12
49	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	7
50	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Mimar Sinan Ortaokulu	48
51	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Öğlebeli Osmangazi Ortaokulu	7
52	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Soğuksu Ortaokulu	13
53	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	TOKİ Cevizkent Bahaddin Gazi Ortaokulu	16
54	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Yavuz Sultan Selim Ortaokulu	12
55	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Yunus Emre Ortaokulu	19
56	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri	Yaşama Sevinci Özel Eğitim Ortaokulu	13
57	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Karabük Belediyesi Özel Eğitim Uygulama Merkezi II. Kademe	7
58	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri	Ted. Karabük Koleji Vakfı Özel Ortaokulu	12
TOPLAM			433
LİSELER			
S.N.	Genel Müdürlüğü	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
59	Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	Karabük Anadolu İmam Hatip Lisesi	69
60	Mesleki ve Teknik Eğitim G. M.	Karabük Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	25
61	Mesleki ve Teknik Eğitim G. M.	Karabük Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	113
62	Mesleki ve Teknik Eğitim G. M.	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	59
63	Mesleki ve Teknik Eğitim G. M.	Merkez Ticaret Meslek Lisesi	44
64	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	75.Yıl Karabük Anadolu Lisesi	42
65	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	35
66	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	Demir Çelik Anadolu Lisesi	46
67	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	Fevzi Çakmak Anadolu Lisesi	24
68	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	Karabük Anadolu Öğretmen Lisesi	27
69	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	Karabük Mehmet Vergili Fen Lisesi	30
70	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	Kıymet ve Mustafa Yazıcı Anadolu Lisesi	15
71	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	Vakıfbank Zübeyde Hanım Anadolu Lisesi	39

LİSELER (Devamı)			
S.N.	Genel Müdürlüğü	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
72	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Karabük Mehmet Mescier Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi III Kademe	7
73	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Sevgibağı Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi	15
74	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Karabük Belediyesi Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi	1
75	Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Ted Karabük Koleji Vakfı Özel Anadolu Lisesi	19
TOPLAM			591
GENEL TOPLAM			1491
KURUMLAR			
S.N.	Genel Müdürlüğü	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
76	Kurum	Halk Eğitimi Merkezi ve ASO	24
77	Kurum	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	141
78	Kurum	Karabük Rehberlik ve Araştırma Merkezi	15
79	Kurum	Mesleki Eğitim Merkezi	32
TOPLAM			212
GENEL TOPLAM			1703

ÖZGEÇMİŞ

1983 Rize doğumlu olan Havva DENİZ; ilk ve orta öğretimini Rize’de tamamlamıştır. 2002 yılında Zonguldak Üniversitesi, Karabük Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama bölümünde öğrenime başlayıp 2004 yılında bitirmiştir. Lisans eğitimini de Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nde tamamlayarak, 2010 yılında mezun olmuştur. 2010-2011 bahar döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda başladığı yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir. Evli ve iki çocuk annesidir.