

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİĞİN, ETİK KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammet Emre KILIÇ

KONYA

2014

**MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİĞİN, ETİK KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ**

Muhammet Emre KILIÇ

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans tezidir.


**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK**


KONYA


2014

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 28 /08 / 2014

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Vehbi ÇELİK 

Üye : Prof. Dr. Musa GÜRSEL 

Üye : Doç. Dr. Etem YEŞİLYURT 

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.



Muhammet Emre KILIÇ

28 / 08 / 2014

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1. 1. Araştırmanın Amacı	4
1. 2. Araştırmanın Önemi	4
1. 3. Sayıtlar	5
1. 4. Sınırlılıklar	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2. Etik Liderlik	6
2. 1. ETİK.....	6
2.1.1. Etik Türleri	9
2.1.1.1. Betimleyici Etik	9
2.1.1.2. Normatif Etik	9
2.1.1.3. Metaetik	9
2. 2. Liderlik	10
2. 2. 1. Liderliğin Doğası	10
2. 2. 2. Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması	14
2. 2. 3. Liderliğin Etki (Güç) Kaynakları	16
2.2.3.1. Mevki Gücü (Yetkiye Dayalı)	16
2. 2. 3. 1. 1. Yasal Güç	16
2. 2. 3. 1. 2. Ödül Gücü	16
2. 2. 3. 1. 3. Zorlayıcı Güç	16
2.2.3.2. Kişisel Güç (Etkiye Dayalı)	17
2. 2. 3. 2. 1. Uzmanlık Gücü	17
2. 2. 3. 2. 2. Karizmatik Güç.....	17
2. 3. Etik Liderlik	17

2. 3. 1. Etik Liderlik Modelleri	19
2. 3. 1. 1. 4V Modeli	19
2. 3. 1. 2. Brown ve Trevino Önermesi	20
2. 3. 1. 3. Hoogh ve Hartog'un Teorik Modeli	21
2. 3. 2. Etik Liderliğin Boyutları	22
2. 4. Etik Kültür	25
2. 4. 1. Kültür	25
2. 4. 2. Kültürü Oluşturan Öğeler	27
2. 4. 2. 1. İnançlar	27
2. 4. 2. 2. Değerler	27
2. 4. 2. 3. Normlar	28
2. 4. 3. Örgüt Kültürü	29
2. 4. 4. Etik Kültür	31
2. 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	32
2. 6. İlgili Araştırmalar	40
2. 6. 1. Etik Liderlik	40
2. 6. 2. Örgütsel Vatandaşlık	44
2. 6. 3. Etik Kültür	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	51
3. YÖNTEM.....	51
3. 1. Araştırma Modeli	51
3. 2. Veri Toplama Araçlarının Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri.....	51
3. 3. Verilerin Toplanması.....	57
3. 4. Verilerin Analizi.....	57
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	60
4. BULGULAR VE YORUM.....	60
4. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	60
4. 2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	62
BEŞİNCİ BÖLÜM	90
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	90
5. 1. Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	90
5. 2. Araştırmanın Üçüncü Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	93
5. 3. Araştırmanın Dördüncü ve Beşinci Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	96
ALTINCI BÖLÜM.....	99
6. ÖNERİLER	99
6. 1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	99
6. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	99

7. KAYNAKLAR	100
8. EKLER	116
9. ÖZGEÇMİŞ	123

ÖNSÖZ

Kamu kurum ve kuruluşlarında etik dışı davranışlar sıkça görülmeye başladığı günümüzde bu duruma örnek teşkil edecek birçok yeni olayla karşılaşmaktayız. Özellikle iş ve toplum ahlakında meydana gelen etik dışı davranışlar oldukça yaygınlaşmış ve toplumu iyiden iyiye rahatsız eder duruma gelmiştir. İşte bu noktada etik liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Çünkü etik liderlik, yöneticilerin bu davranışlarını özellikleri ve nitelikleriyle değiştirebilecek bir liderlik türüdür.

Günümüzde yaşanan etik dışı olaylar öğretmen ve okul yöneticilerine de görülmeye başlanmıştır. Eğitim kurumları çıktılarını direk olarak toplumun tüm kesimlerine sundukları için, bu kurumdan yetişenler ve ardılları toplumun birçok kültürel ögesine hemen etki etmektedir. Bu hususta olumlu bir adım atmak amacıyla değişim ilk önce eğitim kurumlarında başlamalıdır. Bu amaçla yapılan bu çalışmada okullarda etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Uzun ve planlı bir çalışma sonucunda ortaya çıkan bu çalışmada, pek çok kişinin emeği vardır. Tez çalışmamın gerçekleşmesinde değerli fikirleriyle bana yol gösteren ve emeğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Vehbi Çelik'e ve çalışma sürecinde benden desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Etem Yeşilyurt'a ,ölçek uygulamam için bana gerekli izinleri veren ve ölçek uygulamamda yol gösterip yardımcı olan Konya Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına, ölçeği büyük duyarlılıkla dolduran okul müdürlerine, en önemlisi beni canı kadar seven ve sevgilim rahmetli babam Muharrem KILIÇ'a, dünyanın en fedakâr annesi canım annem Şükran KILIÇ' a, akademik örneğim abim Doç. Dr. Ümit KILIÇ'a ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Etik Liderliğin, Etik Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Muhammet Emre KILIÇ

Mevlana Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Bu araştırmanın genel amacı etik liderliğin etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini belirlemektir. İlişkisel tarama modeli kullanılan bu çalışmanın evrenini Konya merkez ilçelerinde 2013-2014 akademik yılında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni il genelinde 799 okul müdürü ve 1255 okul müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme çalışma evreninden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş 187 müdür, 147 müdür yardımcısı olarak toplam 334 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında “Etik Liderlik Ölçeği”, “Etik Kültür Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları ışığında elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı etik kültürü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci olarak etik liderlik davranışı etik kültürü anlamlı olarak açıkladığı saptanmıştır. Okullardaki etik kültürde meydana gelen değişimin bir kısmının, etik liderliğe bağlı olduğu söylenebilir. Üçüncü olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Dördüncü olarak, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Son olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak açıkladığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Etik Kültür, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Okul Yöneticisi.

ABSTRACT

Master Thesis

The Effect of Ethical Leadership on Ethical Culture and Organizational Citizenship Behavior

Muhammet Emre KILIÇ

Mevlana University

The Institute of Social Sciences

The Main Branch of Educational Sciences

The general aim of this research is to determine the effect of ethical leadership on ethical culture and organizational citizenship behavior. The target population of research consists of 799 principals and 1255 assistance directors. The target population of this research, which is relational scanning model, consists of school administrators who are 187 principals and 147 assistance directors in Konya in 2013-2014 academic years. “Ethical Leadership Scale”, “Ethical Culture Scale” and “Organizational Citizenship Scale” were used in collecting data.

According to the findings of the research results, firstly ethical leadership behavior of school administrators effects ethical culture positively and significantly. Secondly, ethical leadership behavior explains ethical culture significantly. It can be said that changes occurring in ethical culture in institutions depend on ethical leadership. Thirdly, ethical leadership behavior of school administrators effects organizational citizenship behavior positively and significantly. The fourthly, ethical leadership behavior of school administrators with ethical culture effects organizational citizenship behavior positively and significantly. Lastly, ethical leadership behavior of school administrators with ethical culture explains organizational citizenship behavior significantly.

Key Words: Ethical Leadership, Ethical Culture, Organizational Citizenship Behavior, School Managers.

TABLolar LİSTESİ

No	Tablo Adı	Sayfa
1	Yönetici ve lider arasındaki farklar	14
2	Kültürün öğeleri.....	26
3	Vatandaşlık davranışı ve ilgili konularda yıllık yayınlar.....	35
4	Örgütsel vatandaşlığın türleri	36
5	Ölçek formlarının dönüş ve işleme bilgileri	57
6	Uyum indeksleri.....	59
7	Çalışma evreninde bulunan yönetici sayısı.....	60
8	Katılımcıların demografik özellikleri.....	61
9	Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum indeksleri	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

No	Şekil Adı	Sayfa
1	Yıla göre yayınlanan ampirik liderlik çalışmaları	10
2	Yıla göre ampirik liderlik çalışmalarında kullanılan teorik bakış açısı	10
3	Liderliği anlamak için olumsuzluk teorisi	11
4	Liderliği/yöneticilik matrisi	15
5	4-v modeli	19
6	Brown ve Trevino'nun etik liderlik modeli	20
7	Hoogh ve Hartog'un teorik modeli	21
8	Kültürün düzeyleri	28
9	Etik liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı	52
10	Etik kültür ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı	54
11	Örgütsel vatandaşlık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı	56
12	Araştırmanın hipotezine ilişkin path (yol) diyagramı	62
13	Yapısal eşitlik modeli ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları	64

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Anlamı
ELÖ	Etik Liderlik Ölçeği
EK	Etik Kültür
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması, liderin sahip olduğu değerler setiyle oluşumuna katkı sağladığı okul kültürünün, örgüt paydaşlarını bir arada tutması ve örgütsel verimliliğin artması ile mümkün olduğu söylenebilir. Fakat gözlenen çarpıklıklar ve etik dışı davranışlar eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır. Eğitim örgütlerinde okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrencilerden kaynaklı olan derse geç girme, öğrencilerin madde alışkanlıkları, adaletsiz iş dağılımı gibi birçok etik dışı davranış gözlenmektedir.

Son dönemde kurumlar incelendiğinde, meydana gelen skandallar ve etik dışı davranışlar örgütlerde oldukça fazla şekilde görülmektedir. Bu kirlenme iş ve spor dünyasından, eğitim dünyasına kadar yayılmaktadır. Bu noktada insanların sordukları soru ise bu yığınları yöneten liderle ilgili neyin yanlış olduğudur (Brown ve Trevino, 2006, s.595). Bunun ışığında, etik liderlik yeni liderlik kuramları içinde tartışılan, varlığı gözlemler ya da teorik çerçeveden ziyade şuan ki gereklilikten dolayı ortaya çıkmış bir liderlik teorisidir.

Yönetimde, yöneticilerin uzak durması gereken birçok etik dışı davranış vardır; Dedikodu, iş ilişkilerindeki politika, sözlü taciz, taciz, baskı-şiddet, ayrımcılık, sömürü, yıldırma, rüşvet, ihmal, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık, bağınazlık, kötü alışkanlıklar, görev yetkisini kötüye kullanma (Aydın, 2010, s. 85-94). İşte bu yüzden etik liderlik bu zararları sahip olduğu özellikleri ve nitelikleriyle değiştirebilecek bir liderliktir. Bu yönetici ve etik sorunlarının gözlemlendiği ve sorunların çözüm beklediği kurumlardan biri eğitim kurumlarıdır.

Küreselleşme süreci ışığında irdelendiği zaman toplumdaki etik sorunlar birçok alanda görünmeye başlamıştır. Yığınlara ve gruplara yayılan bu kirlilik toplumun her noktasına sıçramıştır. Günlük hayatta yaşanan bu olaylar vergi kaçırma, rüşvet, iş yavaşlatma, eğitim dünyasında rastladığımız öğrencilerin yanlı değerlendirmesi gibi örnekler verilebilir. Bu etik sorunlar öğretmen ve okul yöneticilerine de sıçramıştır. Okul yöneticilerinin kendilerine etik olarak güvenmesi zamanla bu değerlerde aşınmaya dolayısıyla da doğru yoldan ayrılmalarına sebep olmaktadır. Bu yola geri dönmeleri ise ayrı ve farklı bir çabayı gerektirmektedir. Bulunan bu sorunların çoğu “Etik baş dönmesinden” meydana gelmektedir (Çelik, 2012, s.89). Etik değerlerden yoksun bir eğitim sistemi toplumlara sadece zihnen eğitilmiş ve kendi

kendine zarar veren bir toplum oluşturmaktan ileri gitmemektedir. Eğitim kurumları çıktılarını direk olarak toplumun tüm kesimlerine sundukları için, bu kurumdan yetişenler ve ardılları toplumun birçok kültürel ögesine hemen etki etmektedirler. İşte bu bizlere bugün gözlemlediğimiz birçok etik dışı olayın aslında eğitim kurumlarında olmayan birçok etik değerlerin yokluğunu betimlemektedir. Günümüzde birçok etik dışı sorun kurumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunların sebepleri gözlemlendiğinde başlıca yanlış rol model olmaktan karşılıklı güvensizliğe kadar birçok sebep görünmektedir. Diğer bir taraftan etik liderlikle ilgili literatür tarandığında özellikle son dönemde yazılan makalelerde etik liderlik kuramının sosyal öğrenme kuramıyla ilişkilendirildiği görünmektedir (Brown ve Trevino, 2006; Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi, 2012; Ruiz-Palomino, ve Martínez-Cañas, 2014). Burada önemli olarak etik liderin sahip olması gereken karakteristik özelliklerinin rol model olmasıdır. İşte bu sayede etik liderlik gerçekleşecek ve takip edenler gerekli hedef davranışları benimseyerek, kurumda uygulayacak ve içselleştireceklerdir.

Sosyal sermaye bir kavram olarak irdelendiği zaman güven ve maddi olmayan değerler anlamına gelmektedir (Duman ve Alacahan, 2010; Başak ve Öztaş, 2010; Ozuğurlu, 2006). Kurumun ahlaki davranışlarının bir birikim sonucu oluşması bunların bir sermaye haline gelmesidir. Sosyal sermayenin etik liderlik penceresinden oluşması ise karşılıklı güven ortamını yani etik liderliğin en önemli boyutlarından birini nitelemektedir.

Toplumlarda yöneticilerin ya kurumsal kar elde etme ya da bürokrasinin gücünü kullanma isteğinden dolayı sözleri dinlenen fakat hareketleri bunlardan bağımsızca şekil alan insanlar olarak bakılmaktadır. Fakat liderde bulunması gereken en önemli davranışlardan birisi ise liderin dedikleri ile yaptıklarının uyuşmasıdır. Liderin söyledikleri ile davranışları uyuşmazsa, etik liderliğin rol modeli aşamasına geçmesi beklenemez (Brown, Trevino ve Harrison, 2005, s.597). Lider sahip olduğu değerler setini sadece sözel olarak bireylere aktarır fakat bunları davranışlarıyla insanlara göstermezse, inandırıcılığı kalmaz. Günümüzde görünen en önemli sorunlardan birisi ise liderlerin daha sorunları ortaya çıkmadan çözüme yeteneklerinden yoksun olmaları ve sadece sorun oluşurken süreci gözlemleyip sonucunda idari yaptırımlara sarılmalarıdır. Burada literatürde üstünde durulan diğer bir madde ise etik liderin önleyici özelliğidir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005, s. 607). Etik liderlik sayesinde liderlerin oluşacak birçok sorunu, ortaya çıkmadan çözdüğü söylenebilir. Bu etik davranışa göre oluşan, etik kültürün örgüt içinde oluşabilecek olumsuzlukları henüz ortaya çıkmadan söndürmesi olarak nitelendirilebilir.

Demirel (2004), insanoğlunun doğanın yarattıklarına karşı ortaya koyduğu maddi ve manevi her şeyi kültür olarak tanımlamaktadır. Kültür, eğitim kurumlarında da bu tanım ışığında gözlenmektedir. Etik liderlerin doğması büyümesi ve gelişmesi için etik kültürün olması elzemdir. İşte okullarda etik liderliğin etkililiği için en önemli şartlardan birisi etik kültürdür. Etik liderler günümüzde ortaya çıkan bu kadar sorunu çözmek için sadece kendi güç kaynaklarını kullanmaları yeterli değildir. Bu normlara dayalı bir davranış çeşitliliği sadece kısır bir döngüde kalacaktır. İşte bu yüzden ilkelerden ziyade insanların kendilerine ait hissettikleri güçlü bir etik kültürün oluşturulması elzemdir.

Key (1999), etik davranışların etik kültür ile birleştiği zaman etik davranışlarda artış olduğunu saptamıştır. Yani bugün eğitim kurumlarındaki olumsuzlukların kısa dönemli önlemlerle neden geçmediğini anlatmaktadır. Etik davranışların çoğalması ve kalıcı olması için etik kültüre dayalı bir etik davranışlar setinin olması gerektiği aşikârdır. Bunun yanında toplumdaki olumsuzlukları aşmak için eğitimde yerel ve evrensel değerlere önem verilmelidir (Yeşilyurt ve Kurt, 2012).

Etik liderliğin ve kültürünün oluşması ve kalıcılığı kendi içinde birçok öğeyi içeren değişime dayalı ve yavaş bir süreçtir. Bu süreçte etkisi olması gereken en önemli öğelerden biriside örgütsel vatandaşlıktır. Örgütsel vatandaşlık örgütün yararına, örgüt üyesinin üzerine düşen görevin ve beklentinin üzerine çıkmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000). Gözetilmesi gereken esas durum gönüllük ilkesidir.

Etik liderliğin uygulanabilme sürecinde örgütsel vatandaşlığın etkisinin önemli olduğu gözlenmektedir. Bu noktada literatürde etik liderlik ve örgütsel vatandaşlıkla ilgili çalışmalar mevcuttur. (Neubert ve Roberts, 2013; Shin, 2012; Stouten ,Dijke, Mayer, Cremer ve Euwema, 2013). Eğitim kurumları bugün resmi çalışma saatleri bitince hiç kimsenin olmadığı, bireylerin kurumları için sadece belirli saatlerde ve ücret karşılığı iş yaptığı binalardır. Hâlbuki eğitim kurumları bireylerin örgüt dışı faaliyetleri oldukça fazla yapmaları gereken ve bu gerekliliği belli bir kültür içinde öğrenmesi gerekir.

Bu noktada sorunlarla ilgili işlevsel sonuçlar elde edebilmek için okul yöneticilerinin mevcut etik liderlik, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmeli ve bunların bireyleriyle olan ilişkileri gözlemlenmelidir. Okullardaki birçok sorunun etik liderlik, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi anlayarak çözülebileceği düşünülmektedir. İlişkinin anlaşılması, bu tür problemlerin çözümüne ışık tutabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okullarda etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini belirlemektir. Bu amaçla kuramsal temel ışığında okullarda etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini incelemek üzere geliştirilen model test edilmiştir. Bu çerçevede etik liderliğin etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin, birbiriyle olan etkilerini ve birbirlerini açıklama oranını açıklamak üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı etik kültürü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı etik kültürü anlamlı olarak açıklar.

H3: Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkiler.

H4: Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak açıklar.

Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini inceleyen başka bir çalışma olmadığı için bu araştırmanın özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Literatürde etik liderliğin etik kültürle olan ilişkisini ortaya koyan çok az sayıda araştırma bulunması çalışmanın alana yeni bir katkı getirmesi açısından önemlidir (Schaubroeck ve diğ. 2012; Brown ve Trevino, 2006; Demirtaş, 2013). Bunun yanında çalışmanın sonucunun literatürde etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalara paralellik göstereceği düşünülmekte bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Araştırmanın literatüre katkı yapacağına inanıldığı başka bir konu ise örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi değişkenlerle incelenen örgütsel vatandaşlık davranışının başka bir değişken olan etik kültür değişkeniyle birlikte incelenmesidir. İlgili literatür dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışının etik kültür değişkeniyle birlikte çalışmalarda kullanılmasına istenilen düzeyde rastlanılmaması bu çalışmanın alana yapacağı başka bir katkı olacağını ortaya koymaktadır. Özellikle bu çalışmanın eğitim yöneticileri örnekleminde yapılması yönetim alanına yeni bir bakış açısı getirmesinden dolayı önem taşımaktadır. Ulusal yazın incelendiğinde hem ilgili değişkenlerin birlikte kullanılması açısından hem de etik kültür konusunun yazındaki özgünlüğü açısından oldukça önemlidir.

Yapılan araştırmanın uygulamada da getireceği katkılarının olduğuna inanılmaktadır. Öncelikle etik, sosyolojik pencereden yani kitleleri ilgilendiren bir açıdan ele alınması gereken bir konudur. İçinde bulundurduğu insan kaynağı ile sosyal bir örgüt olma niteliği taşıyan eğitim kurumları toplumda oluşan etik yangına bir çıktı olarak sunduğu etik değerlerle kuşanmış bireylerle müdahale edecek en etkin kurumdur. Hem bu farkındalığın oluşması hem de etik konusunun sadece felsefi bir konu olmadığını örgütteki bireylerin davranışlarıyla uygulamada ortaya koyan bu çalışmanın eğitim yöneticileri için bir farkındalık oluşturacağına inanılmaktadır. Çalışmanın hipotezleri doğrultusunda etik liderlik davranışları ve etik kültür davranışının örgütün verimliliği için en önemli davranışlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı üstünde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle etik davranışların örgütlerin verimliliğini arttıracakları yani okullardaki akademik başarıya da katkı sağlayacakları uygulamada beklenen bir sonuçtur.

Araştırma, etik liderlik, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler için önemini ve birbirleriyle olan ilişkilerini eğitim kurumları örneğinde görmemiz için oldukça önemlidir. Gerek eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşması açısından, gerekse eğitim sonrası dönemde profesyonel meslek yaşantısında insanların davranışlarını etkilemesi bununla birlikte genel toplum kültüründe yapacağına inanılan olumlu değişikliklerle günümüz risk toplumunun dezavantajlarını avantaja çevirmesi açısından önemli kazanımlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Okulların etik merkezli sorunlarının belirlenmesi eğitim kurumlarında birçok sorunu çözmeye okul yöneticilerine yardımcı olacaktır. Bu araştırmanın, okulların etik sorunlarının çözümüne önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sayıtlar

- 1- Yapılan çalışmada kullanılan ölçme araçlarının geçerliği ve güvenilirliği yeterli olduğu varsayılmaktadır.
- 2- Ölçek yoluyla toplanan veriler katılımcıların görüşlerini bütünüyle ortaya koymaktadır.

Sınırlılıklar

- 1- 2013-2014 akademik yılında yapılmış olan bu çalışma Konya merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.
- 2- Araştırma örneklemini okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın literatür taraması ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2. Etik Liderlik

Bu bölümde sırasıyla etik, liderlik ve etik liderlik kavramlarına yer verilmiştir.

2.1. Etik

Semantik açıdan etik kelimesi birçok meslek kolunca uyulması gerekli davranışlar bütünlüğü, ahlak ile ilgisi olan ve töre bilimi gibi anlamlara sahiptir (TDK, 2011, s.829). Etimolojik bir değerlendirmede ise etik kelimesinin Klasik Yunanca 'da *etikos* şeklinde bulunduğu buradan Fransızcaya *ethique* olarak geçtiği gözlenmektedir (Tietze, 2002, s.750).

Etik sözcüğü Yunanca' daki *ethos* sözcüğünden kök almaktadır. İki tane kullanımı mevcuttur. İlk kullanımı *εθοϋ* olarak yazılır. Taşıdığı anlamlar ise alışkanlık, töre ve görenektir. Özne, eğitim vasıtasıyla genel olarak kabul edilen "Ahlak yasası" nı takip ettiği ve normlara uyduğu sürece *etiğe* uygun ve paralel davranışlar sergiler. İkinci kullanımı *ηθοϋ* ise, eylemi yapan özne kendine kadar gelen aktarılmış geleneksel değerleri ve eylem kurallarını uygulayan ve *iyiyi* hayata geçirmek için bunları alışkanlık haline getirendir. Bu Yunanca kavramın Latince'deki karşılığı *mos* (çoğul olarak *mores*) olarak karşımıza çıkmaktadır. Töre ve karakter anlamlarını belirtmektedir. Ahlak ve töre anlam olarak irdelendiğinde *εθοϋ* ile benzeşirken, somutlama olarak ahlakilik ve töresellik *ηθοϋ* yani karakter sözcüğüne semantik olarak daha yakındır (Pieper, 2012, s.31-32). Etik kelimesinin anlamsal kökeni, bugünkü kullandığımız şekliyle *ahlak* kelimesiyle benzerlik göstermektedir. Yani köken bakımından etik, evrensellik ilkesinden uzak bir anlam sergilemektedir.

Bu noktadan hareketle etik sözcüğü Yunanca töre, görenek ve alışkanlık anlamına gelen *ethos* un karşılığıdır. Felsefenin dalı olan etik, temel olarak insanlar arasındaki ilişkiler bütünü, değerleri kıstas olarak bunların niteliğini doğru yanlış veya iyi, kötü olarak araştırır (AnaBritannica, 2004, s.349).

"Etik, ister bireysel olsun ister kolektif, bir öznenin pratiğini yargılayan ilkedir." Bu özne ve bu öznenin sahip olduğu değer ve davranışların evrensel bir yasa ile olan ilişkisinin esaslarını ortaya koyar. Günümüzde genellikle kullandığımız anlamı ise etiğin insanlar ve canlı varlıkların haklarını koruması ile ilgilidir. Buna ek olarak, etik meselesinde haklara saygı gösterilmesi ön plandadır (Badiou, 2004, s.18-21). Etik ahlaki değerlerden farklı olarak

bireylerin davranışlarının aklın süzgecinden geçmiş ve evrensel ilkelere dayanan normlar kıstasında ele alır.

Törel davranışlar dizini genel olarak insanın yaptığı davranışların bulunduğu çevre tarafından koyulan çerçeve doğrultusunda ya da toplumun beklediği şekilde olmasıdır. Eğer bireyler toplumun kendine çizdiği ve beklemediği şekilde davranışlar sergilerse “törelsiz” olarak kabul edilir. Bu gelişim hem aileden gelen sorunların çözümü hem de karakterin gelişimi için öğretmenler tarafından bilinmelidir (Başaran, 1974, s.173-4).

Etik kültürün öğelerinden değerler ve normlar, birey ve toplum ilişkisi üstüne belirli görüşleri anlatır (Çalışlar, 1983, s.135). Ahlak birçok anlam içinde barındırmaktadır. Bunlar öncelikle insanoğlunun zaman içinde fert, aile, devlet ve toplum bazında oluşan inançlar, ilişkiler ve kurallar bütünü ya da bireyler veya insan toplulukları tarafından kabul gören eylemler bütünüdür (Bolay, 1999, s.4-5). İsteklerimiz göz önüne alındığı zaman, ahlakın sadece kişisel isteklerimize önem yükleme değil, aynı zamanda bu isteklere evrensel önemler yükleme çabasıdır (Russell, 1997, s.138).

Günümüzü değerlendirirsek, bazı kişilerin ahlakın artık modasının geçtiğine dair atıflarını ve düşüncelerini görürüz. Bu bireyler ahlaki insanları eğlenceden uzak tutmak için geliştirilmiş bir kavram olduğu üstünde fikir yürütürler. Bazı kişiler etiğin gerçek dünya ile alakasının olmadığını sadece teoride kaldığını yalan söyleme, çalma gibi şeyleri basit kurallar olarak algırlar. Aynı zamanda bu bireyler belirli ve sınırlı bir ahlaki kodu savunurken, ahlaki kuram taraftarları ahlaki bir genelleme ve en geniş kapsamlı şekilde algırlar (Singer, 2000, s.7-8).

Diğer bir taraftan ise; günümüzde politikadan ekonomiye kadar karşılaştığımız birçok sorun ahlaki sorunlardır. Günümüzde artık dünya toplu bir hale gelmiştir ve bütünleşmiştir. İşte bu yüzden sorunlar artık gittikçe fazlaşmış ve artmıştır bu da evrensel sorunların oluşmasına uygun koşulları sağlar. Şimdiki eğilim insanların önceki standartları artık kullanmamaları ve onları geride bırakmaktadırlar. Bunun yerine daha farklı ve zengin bir insan ahlakı oluşturmaya çalışmaktadırlar (Selsam, 1995, s.9-10). Gözlenen evrensel sorunlar evrensel kurallar içeren değer setleriyle çözülebilir. Hareket mekanizması ise etik davranış modeli ile beslenmelidir. Çünkü evrensel sorunlara sunulan ahlaki norm refleksleri sadece sorunların çözümüne, problem çözme teknik ve stratejileri listesine ek bir madde getirmekten başka bir katılım sağlamamaktadır.

Ahlak direk olarak karar verme mekanizması ile ilgilidir. Hiçbir davranış ya da ahlaki tavır (iyi-kötü) sadece dışardan gelen etmenlerle yön almaz. İşte bu yüzden ahlak kötü ya da iyi alternatif yönünde kullanılan seçime dayalı haktır. Bir öğrenci okula bilinçli olarak gitmeyebilir ya da devamsızlık hakkını kullanabilir. Fakat eğer öğretmeni zorbalık yapıyorsa ya da hasta bir ebeveynine bakıyorsa bu farklı bir meseledir. Etik ile ilintilidir. Fakat bir yönüyle hukuktan ayrılır. “ Yasalar genellikle ahlaki temeller üzerinde kabul edilir.” Etiğin en önemli varsayımlarından biri bireyin kendisiyle ilgili ne yaptığını düşünürken başkalarının haklarına da özen göstermektir (Haynes, 2002, s.18-19).

Ahlakın temel öğeleri şöyle sıralanabilir; birincisi insan varlığının birçok alternatifle karşı karşıya kaldığı gerçeğidir. İnsan varlığı bu alternatiflerden bir tanesini seçer ve bunu istediği eylemlerle devam ettirir fakat cansız bir varlık bunu yapamaz. Sadece etkilenen boyutta kalır harekete geçemez fakat insan varlığı farklı alternatiflerin varlığından haberdardır. İkinci olarak, insan varlığı karşılaştığı konular veya problemler üzerinde ölçüp biçme veya bilinçli olarak tartma yetisine sahiptir. Önüne gelen bir probleme bu konuyla ilgili olarak “Ne yapmalıyım ?” sorusunun cevabının peşinden gider. Bu belirlediği bir amaca ulaşma sürecinde bilinçli olarak tartma anlamına gelir. Üçüncü olarak, insan varlığı bir makinadan farklı olarak farklı seçenekler karşısında seçim ya da irade özgürlüğüne sahiptir. Dördüncü öğe insanın yaptıklarının karşısında sonuçları üstlenebilmesi yani sorumluluktur. Bunun temelinde özgürce yaptığı seçimler vardır ve bu sayede sorumluluk alır. Beşinci öğe ise, ahlaki davranışların ne ölçüde doğru olduğunu ya da yanlış olduğunu anlamamız sağlayan başka insanları hesaba katma sorumluluğudur; çünkü davranışların doğru ya da yanlışlığı başkalarının üzerindeki etkisinden anlaşılabilir. Altıncı ve en önemli öğesi eylemi gerçekleştiren kişinin kendisidir. Yaptığımız eylemler başkalarından ziyade en çok bizim karakterimizi, yaşantı ve amaçlarımızı etkiler (Cevizci, 1999, s. 19-20).

Medeniyetler tarihine bakıldığında başta Konfüçyüs ve Buda olmak üzere birçok ortak akıl ahlaki olmanın bireyleri doğru yola sevk edeceğini belirtmiştir. Bunun yanında Sokrates kendine kadar olan dönemdeki fiziğe ve dış çevreye dayalı görüşten ziyade bireyin kendi içini görmesi gerektiğini, aklın bu görüşe önderlik etmesi gerektiğini söylemiştir. Sokrates, Eflatun ve Kant gibi filozoflar ahlakta aklın kullanılmasını ön plana koymuşlardır. Diğer bir yandan ise Pascal ve Jean Jacques Rousseau da ahlaki duygular önderliğinde aramışlardır. Bu olgunun oluşması için insanların birlikte yaşamaları yani bir etkileşim sürecinin oluşması gerekir bu da meseleyi sosyologların toplum düzeni olarak, görmelerini açıklar (Topçu, 2005, s.13-17).

2. 1. 1. Etik Türleri

Etik üç tane türü vardır (Cevizci, 2002, s.6).

2. 1. 1. 1. Betimleyici Etik

Etik türlerinden birisi olan betimleyici etik, bilimsel bakış açısının ahlaka uygulamasıdır. Burada belirlenmiş kurallar ya da normaler yoktur. Bunun yerine eylemlerin oluşan sonuçlarını betimler. Bu bakış açısıyla etik konumu gözlemci oluşudur. Örneğin bu yaklaşımda “bencillik” konusu sadece bireylerin yapısı yüzünden kendi çıkarlarını gözettiğini söyler (Cevizci, 2002, s.6).

2. 1. 1. 2. Normatif Etik

Normatif etik ilgilendiği temel olgu, bireylerin etik davranışının ve tutumlarının muhtevasına dair verilen kararların ele alınmasıdır. Burada sorulması gereken soru “ ne yapmalıyım? ” dır ve izlenecek basamaklar bunun akabinde gelişir. Bu normatif etik kuramlarının asıl noktası davranış ve tutumlara rehberlik etmesidir (Aydın, 2012, s.18).

Normatif etik, bireylerin neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini, nelerin doğru-yanlış veya iyi-kötü olduğuyula, bireylerin hangi belirgin amaçlar doğrultusunda gitmeleri gerektiğini söyleyen buna ek olarak bireylere davranış ve tutum için norm ve ilkeleri ortaya koyar (Cevizci, 2002, s.7).

2. 1. 1. 3. Metaetik

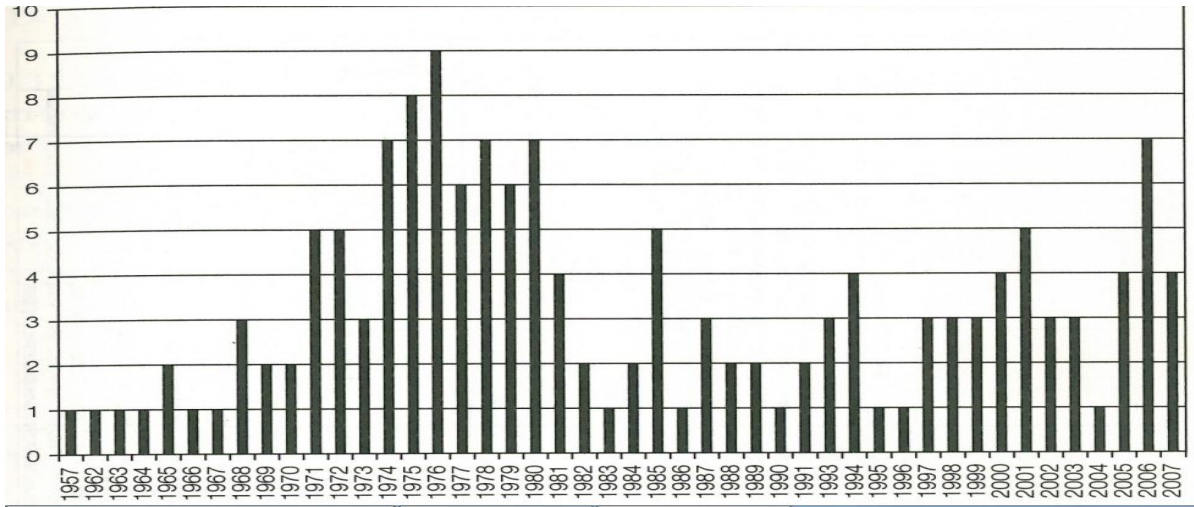
Genel itibari ile ahlaki kavramların anlamsal olarak ahlaki ve buna ek olarak din paralelinde incelemektedir. Yargıların öz itibariyle anlamlarına ve buna bağlı olarak birbirlerine olan durumlarını incelemektedir (Cevizci, 2002, s.10).

2. 2. Liderlik

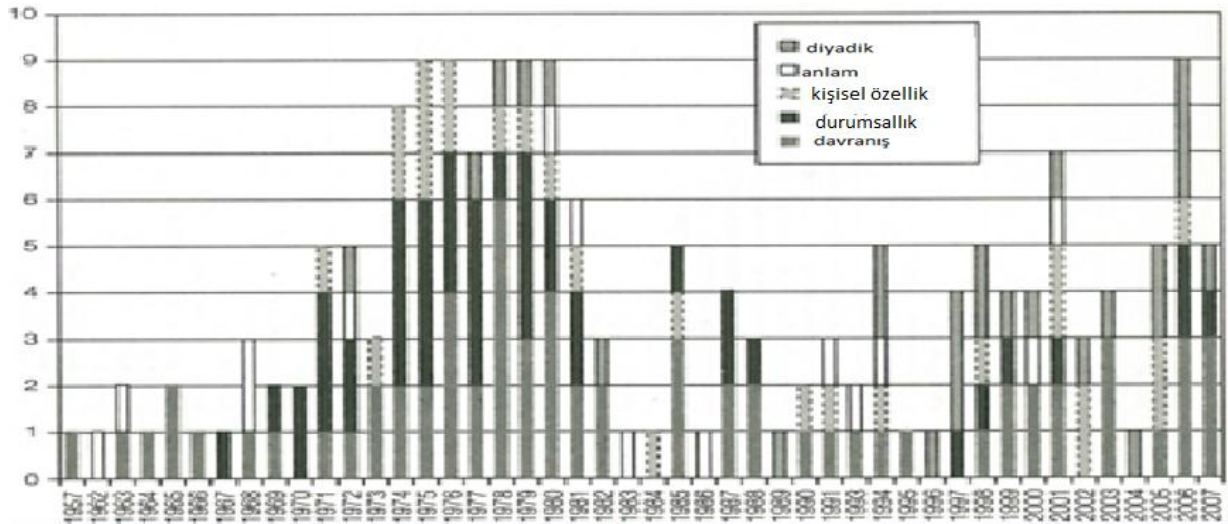
Bu bölümde liderliğin doğası, yönetici ve liderliğin karşılaştırılması ve liderin güç kaynakları hakkında bilgiye yer verilmiştir.

2. 2. 1. Liderliğin Doğası

“Liderlik konusu, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik konusunda 3000’den fazla ampirik araştırma yapılmıştır”(Çelik, 2012, s.1). Buna bağlı olarak aşağıdaki şekillerde liderlik konusunda yayınlanan ampirik çalışmaların yıllara göre dağılımı ve konuları gösterilmiştir.



Şekil 1. Yıla göre yayınlanan ampirik liderlik çalışmaları: ASQ, AMJ, OS (Glynn ve Dejorjy, 2010 ,s.133).

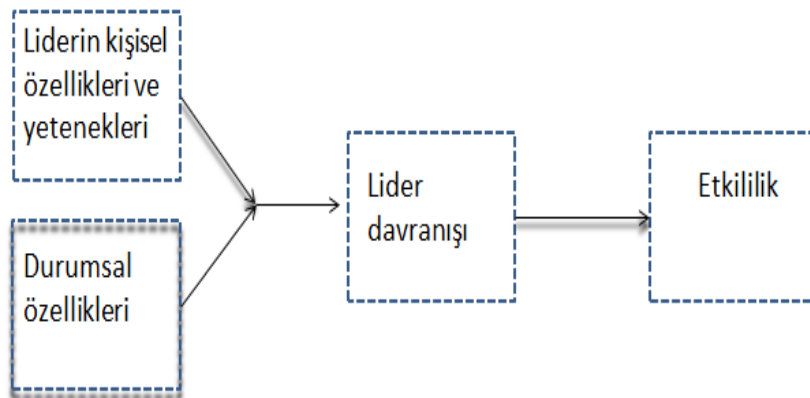


Şekil 2. Yıla göre ampirik liderlik çalışmalarında kullanılan teorik bakış açısı (Glynn ve Dejorjy, 2010, s.134).

Robert B. Myers iki yüzden fazla araştırma üstünde çalışarak liderlik ve kişilik özellikleri arasında bulunan ilişki ile ilgili bazı çıkarımlar ortaya koymuştur. İlk olarak fiziksel özelliklerin ve üstün zekânın liderlikle olan ilişkisi hakkında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Diğer bir taraftan nitelikli bilgi sahipliği, hırsı olma, ısrarlı olma, popülerlik, işbirliği, muhakeme, girişimcilik, iletişim gücü ve kararlılık liderlik ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirtmiştir. En önemlisi ise “ hiçbir özellik lider için ortak özellik değildir”(Schneider den aktaran Aydın, 2000, s.234-235).

Liderlik, amaçların başarılması yönünde bir grubu etkileyebilme kabiliyeti olarak adlandırılabilir. Liderlik bir etkileme sürecidir (Robbins, 1998, s.346). “Liderlik bir grubu en yüksek gayretlerini ortaya çıkaracak şekilde motive etmek için tasarlanmış bir etkileme fonksiyonudur” (Conlow, 1999, s.140). Bir grup insanın, kuruluşun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücüdür (Kaya, 2002, s.16). Gardner’a göre diğer kişilerin duygularını, tutumlarını ve düşüncelerini etkileyen kişidir (Glynn; Dejordy, 2010, s.121). “Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmektir”(Çelik, 2012, s.3).

Liderlikle ilgili ilk çalışmaların odaklandığı nokta liderin zeka, enerji ve görünümü gibi konulardı sonraki dönemlerde örgütsel duruma uygunluğa göre liderlik tutumlarına doğru bir değişme oldu (Marcic, Daft, 1998, s.439).



Şekil 3. Liderliği anlamak için olumsuzluk teorisi (Hoy ve Miskel, 2010, s.389).

“Liderin özellikleri, yetenekleri ve durumsal koşullar, lider davranışı ve etkililiği üzerinde etkide bulunmaktadır” (Hoy ve Miskel,2010, s.389). Liderin davranışını oluşturan

şey sadece kişisel özellikleri ve yetenekleri değildir, bu varsayımda liderin bulunduğu ortamın da etkisi vardır. Bu, etkililiğin ilk aşamada kökenini oluşturan etmenlerden biridir.

Liderliğin en büyük etkisi örgütsel performans açısından değerlendirebiliriz. Bu konuyu detaylandırmak gerekirse, liderliğin örgütsel performansa etki göstermediği takdirde, örgütsel yaşam için bir anlam ifade ettiğinden bahsedemeyiz (Nohria ve Khurana, 2010, s.10). Lider çevresindeki kişilere esin kaynağı olma özelliğine sahiptir. Örgütteki tüm çalışanlar ile çok güçlü ve yoğun iletişim içindedir. Yönetici, “ amaca yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser” (Zaleznik, 1999, s.67).

Maxwell liderliğin kademelerini şöyle sıralamıştır (Maxwell, 2011, s.83):

1. Mevki: Bu basamakta örgüt üyeleri yöneticinin bulunduğu mevki sayesinde, zorunlu olarak lideri takip eder.
2. Liderlik Ruhsatı: Bu basamakta örgüt üyeleri lideri bir otorite baskısı olmadan, sevdikleri ve güvendikleri için takip ederler.
3. Üretim: Bu basamakta üyeler örgüt üyeleri, liderin örgüt için yaptıklarını görür ve bu yüzden takip ederler.
4. İnsanları geliştirmek: Örgüt üyeleri onlar için yaptığınız şeyleri görür ve bu yüzden takip ederler.
5. Kişilik sahibi olma: Bu basamakta bireyler sizin neyi temsil ettiğinizi ve kim olduğunuzu bilirler işte bu sebepten lideri takip ederler.

Liderlik, diğer insanların üstüne etki bırakarak örgütsel hedefleri gerçekleştirme ile ilgilidir. Liderlik dinamik bir süreçtir. İşte bu yüzden insanları yönetmede en iyi yöntemdir. İkinci olarak, liderin takip edenlerin lideri kabulü oldukça önemlidir. Çünkü liderin karakteristik özelliklerinden birisi de doğrudan takip edenleri amaca yöneltmesi ile açıklanabilir. Son olarak başarılı bir liderlik, görev, takip edenler, durum ve liderlik değişkenleri arasında en iyi dengeyi kurabilmektir (Mirze, 2011, s.138).

Terry'e göre liderlik nitelikleri şunlardır (Terry, 1964, s.500-502) :

1. Enerji: Birçok işin yapılması için liderliğin sahip olması gereken ve ihtiyaç duyulan şeylerden biri enerjidir. Liderler uzun saatler boyunca çalışmaktadırlar. İşte bu yüzden işlerin üstesinden gelmek, dayanıklılık ve liderliği sürekli tutmak için enerji önemli bir niteliktir.

2. Duygusal İstikrar: Liderin kendine güveni oldukça yüksektir ve birçok durumla karşılaşacağına bilincindedir. Lider önyargılardan ve öfkeden uzaktır. Hareketlerinde tutarlılık mevcuttur. Astlarına ve otoriteye saygılıdır ve dinler. Değişime açıktır ve sosyal bir kişidir.
3. İnsan İlişkileri Bilgisi: Liderlikle ilgili önemli niteliklerden biriside, insanları geliştirmeyi bilmesidir. İnsanları ve birbirleriyle olan ilişkiyi çok iyi bilir, kişilerin durumlara gösterdiği reaksiyonlarında. Liderin önemli niteliklerinden biri insanların neyi yapıp neyi yapamayacakları konusunda bilgi sahibidirler.
4. Empati: Empati diğer insanlara haklarına ve inançlarına saygı duymayı içerir ya da kişinin zihinsel ve duygusal açıdan başka bir kişinin yerine kendini koymasındır. Fikirlerinizin farklı olsa da bireylerin kendini yerine koymak ve kendimiz gibi düşünmek.
5. Tarafsızlık: Lider etki altından ve duygusallığa kapılmadan kararlarını verir. Davranış ve tutumlarını için gerçekçi sebepleri ve kanıtlarını ortaya koyar. Bir liderin önemli niteliklerinden birisi “diğer insanlarla olan ilişkisinde tarafsızdır”.
6. Kişisel Motivasyon: Liderliği teşvik eden dışsal etmenler olsa da, liderlik isteği aslında iç motivasyona dayalıdır. İçten gelen bu istek ile uzun saatler çalışma isteği ve kendini adanmışlık görünmektedir. Bu istek liderliğin en önemli karakteristik özelliklerinden biridir.
7. İletişim Becerisi: Liderin özelliklerinden birisi etkili konuşma ve yazma niteliğidir. Lider iletişimi ikna etmek, bilgilendirmek ve uyarmak amaçlarıyla etkili bir şekilde kullanır.
8. Öğretme Kabiliyeti: “İyi bir lider, iyi bir öğretmendir.” Öğretmenin önemli niteliklerinde birisi, insanları geliştirmek ve örgütsel belirlenmiş hedefleri bu sayede öğretmektir. Bir işi nasıl yapacaklarını ve tamamlayacaklarını, hatalarını nasıl düzelteceklerini gösterir.
9. Sosyal Beceri: İnsanlarla gönüllü olarak yardımcı olur bunun yanında insanlara oldukça yakındır ve başkalarının fikirlerini onların gözünden anlar ve dinler. Bireylerin zayıf ve güçlü yönlerini bilir bu sayede insanları anlar, insanların sadakat ve güvenlerini elde eder.
10. Teknik Yeterlilik: Planlama, organize olma, delege atamak, analiz etme, yardım alma, karar verme, kontrol etme kabiliyeti liderliğin başlıca özelliklerindedir. Lider örgütte olan işler hakkında nitelikli bilgi sahibidir, etkili bir çalışma gücüne sahiptir.

2. 2. 2. Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması

Örgütler için hem yöneticiler hem de liderler önemlidir. Çünkü yöneticiler sahip oldukları gücü örgütün yapısından alırlar. Liderlik bir vizyon, yaratıcılık ve örgütteki değişmeyi ön plana koyar. Liderlik, bireyleri karmaşık evraklardan ve problem çözme işlerinden uzak tutar, gücü kullanmayı ve dinamikliği içerir (Daft, 1997, s.495).

Zaleznik, yöneticilerin amaca yönelik tutumları bireysel mesele olarak almadıklarını diğer bir taraftan ise liderlerin amaca yönelik tutumları hem aktif hem de şahsi olarak ele aldıklarını belirtir (Robbins, 1998, s.346). Yönetici, örgütün yapısını ve prosedürleri kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan kişi olarak tanımlanırken, lider belli bir etki gücüne sahip kişidir. Bu noktadan çıkışla liderlik yeni bir yapının kurucusu ya da yeni prosedürlerin başlatılması olarak nitelendirilebilir. Eğer lider bireyleri etkileme yolunu alışılmışın dışında yollarla yapabiliyorsa, liderlik özelliklerini ortaya koymuş olur. Yönetici işleri doğru yapmaya çalışırken, lider doğru işler peşinden gider (Erdoğan, 2000, s.35).

“Starratt (1995), lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır” (Çelik, 2012, s.3). Yönetici ve lider arasında bulunan farklar ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

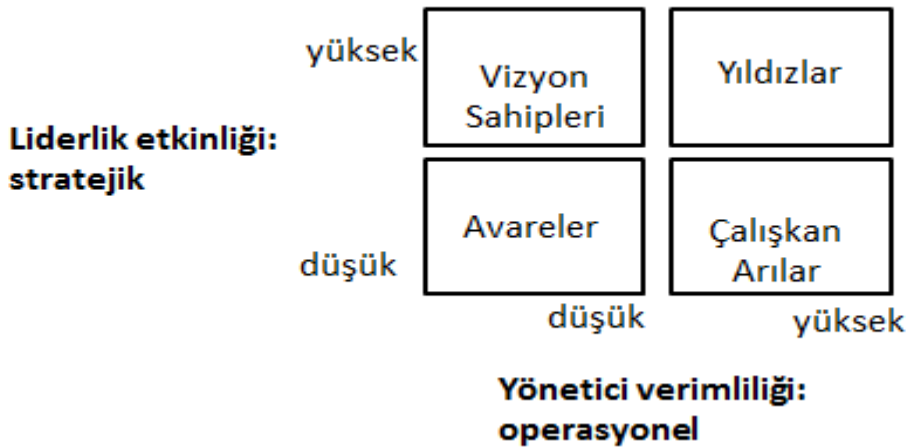
Tablo 1. Yönetici ve lider arasındaki farklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.

Kaynak: Starratt (1995) s.10'dan aktaran Çelik, 2011, s. 191

Yöneticinin gerçekleştirmek istediği amaçları liderin aksine gereksinimler sayesinde ortaya çıkar. İşletmelerin süreklilikleri için hem lider hem de yöneticilerin varlıkları çok önemlidir. İşletmelerin yapmaları gereken şeylerden biri yöneticilerin ve liderlerin eğilme, geliştirilmesidir. Fakat “Yönetici geliştirmek için gerekli olan şeyler, lider geliştirmeyi engelleyebilir” (Zaleznik, 1999, s.67).

Kurumların yöneticilere ve liderlere ihtiyacı vardır. Yeni vizyonlar ve fikirler üretmek oldukça önemli bir konu olmasına rağmen gerçeklerden uzaklaşmanın da aynı zamanda oldukça olumsuz yönleri vardır. Önemli olan vizyonu oluşturmak kadar onları hayata geçirmekte önemlidir aksi takdirde bunlar birer hayal olarak kalır. Hayata geçirilmemiş bir vizyon, sadece bir hayal ürünüdür. Tabi ki vizyonda yöneticilere hangi yöne gideceklerini gösteren bir fener gibidir, bu olmadan yollarını kaybederler. Yöneticilere sadece evraklarla uğraşan kişiler olarak bir imaj çizmemeli, liderleri de yöneticiliklerini geliştirmeye yöneltmeliyiz (Vries, 2006, s. 235).



Şekil 4. Liderlik/yoneticilik matrisi (Vries, 2006, s. 235).

Yöneticiliğin temelinde yatan şeylerden biri karmaşıklıkla başa çıkma becerisidir, karmaşıklaşan örgütler yöneticiliği bunla mücadele etmeye iter. Liderlik ise değişimle ilgilidir. Günümüz koşullarında artık geçmiştekini aynen yapmak ya da belli bir ölçüde bunun üstüne çıkmak olumlu bir gelişme değildir, lider yeni değişimlerle mücadele etmelidir. Örneğin barış zamanında bir ordunun bir yöneticiye ihtiyacı vardır fakat savaş zamanında bu işi yapması gereken bir liderdir. Yöneticinin başa çıkmaya çalıştığı karmaşıklık, liderin ise değişimdir. Bu yüzden bu iki olgu yöneticinin karakterini oluşturur. Görevler aynı olmasına

karşın tutulan yollar farklıdır. Yöneticiler öncelikle plan yaparlar, bunun ışığında hedef ve amaçlar koyarlar, son olarak amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynak dağıtımını yaparlar. Fakat liderler belirli bir vizyon ortaya koyar ve geleceğe yönelik olan bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli stratejileri ortaya koyarlar. Öncelikle örgütlenme ve kadrolama yöneticilikte oldukça elzemdir. Amaca ulaşmak için gerekli iş kümeleri ve grupları oluşturulmalıdır sonra bu yapıyı izlemelidir. Bu paralelde lider ise vizyonu aktarmalıdır (Kotter, 1999, s.47-49).

2. 2. 3. Liderliğin Etki (Güç) Kaynakları

2.2.3.1.Mevki Gücü (Yetkiye Dayalı)

Organizasyonların yapısı geleneksel yönetici için bir güç kaynağıdır. Çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemek için yöneticiler, çalışanları cezalandırma veya ödüllendirme yoluna gider. Yöneticiler tarafından kullanılan etki (güç) kaynakları; yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücüdür (Daft, 1997, s.495).

2.2.3.1.1-Yasal Güç: “Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astları tarafından kabul edilen bir güçtür”(Çelik, 2012, s.4).Yasal güç bir platform gibidir, onun üstüne çıkılmalı ve orda kalınmalıdır. “ Yasal güç bir grubun uygulamaları ve ortak inançlarının kabulüne bağlıdır.” İşte bu nokta bu kabullenme üyeleri tek ve ortak bakış açısında birleştirir (Fisher, 2002, s.30-31).

2.2.3.1.2-Ödül Gücü: “ Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astın yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül vereceklerine liderler karar verirler”(Çelik, 2012, s.4). “ Ödül gücü, bir yöneticinin diğer insanları kontrol etmek için iç ve dış kökenli ödüllendirmeleri kullanabileceği bir kapsamdadır” (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2000, s.311).

2.2.3.1.3- Zorlayıcı Güç: “ Bu güç ödül gücüne karşı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır”(Çelik, 2012, s.4). Bu gücün kullanılması itaat görme isteğinden kaynaklanır. Cezalandırmanın tehdidi, ceza vermekten daha önemlidir çünkü bir kere ceza verildiğinde artık zorlayıcı güç etkisini yavaşça kaybedecektir (Fisher, 2002, s.27).

2.2.3.2.Kişisel Güç (Etkiye Dayalı)

Kişisel güç, kişinin karakter yapısına ya da özel bilgisine dayalıdır. “Astlar lideri ona hayranlık ve saygı duydukları için ona hayranlık ve saygı duydukları için peşinden giderler” (Daft, 1997, s.496). Lider tarafından kullanılan güç(etki) kaynakları; uzmanlık gücü, karizmatik güçtür.

2.2.3.2.1-Uzmanlık Gücü: “ Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgisidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir” (Çelik, 2012, s.5). Başka insanların davranışlarını bilgi, deneyim veya diğer insanların ihtiyaç duyup fakat onlarda olmayan karar verme kabiliyetidir” (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2000, s.312).

2.2.3.2.2.-Karizmatik Güç: “Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içerisindeki karizmatik liderlerden Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luter King önemli örnekler olmuştur”(Çelik, 2012, s.5).

2. 3. Etik Liderlik

İş dünyası, spor dünyası ve belli kurumlara bakıldığında ortaya çıkan skandallar insanlara liderlik hakkında yanlış olan şeyin ne olduğunu sormaya yöneltmektedir. Liderliğin özellikleri göz önüne alındığında doğruluk ve dürüstlüğün etkinliği oldukça fazladır. Bununla ilgili yapılan çalışmalar irdelendiğinde doğruluğun, dürüstlüğün ve güvenirliliğin liderliğin etkililiğiyle direkt olarak alakalı olduğu gözlenmektedir. Bunların yanı sıra Brown ve Trevino arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada etik liderliğin boyutlarından birinin de önleyicilik olarak olduğu belirtilmiştir. Buradaki temel noktanın etik liderin diğer insanları etik ve etik olmayan davranışlarını önceden belirleyip öncül yani geleceği denetim altına alarak bireylerin davranışlarını etkileyebilecekleridir. Bununla birlikte lider insanlara rol model olmalı ve hareketleri ile bu davranışları insanlara aktarmalıdır ki işte bu noktada ödül ve cezaları kullanır. Etik liderlik sadece bir konu hakkında konuşmak ve nutuk çekmek değildir, etik liderlik söylediği şeyleri uygulayan ve bu noktada rol model olan kişidir (Brown ve Trevino, 2006, s.595-597).

Sosyal öğrenme teorisinin liderlikle bağlantısı Brown ve arkadaşları (Brown, Trevino ve Harrison, 2005, s.119) tarafından tartışılmıştır. Bu noktada üstünde durulan ise model olmaktır. Bu kuramda gözlem yoluyla öğrenme süreçleri ön plandadır. Eğer örgütlerdeki hedef davranış etik davranışlar ise lider vasıtasıyla bu davranışlar yayılım gösterir.

Etik liderlik durumsallık ve özellik kuramlarıyla benzer yönere sahiptir. Özellik kuramı göz önüne alındığında etik liderin de bir takım etik değerlere ve özelliklere sahip olması öncelikli bir gereksinimdir. Bunun yanında durumsallık kuramı ile bağlantısı ise etik liderlik davranışları uygun örgüt ortamı ile hayat bulur. İşte bu aşamada örgüt kültürünün bu liderlik türü uygun ortamı taşıması gerekmektedir. Kültürel liderlikle etik liderliğin kesişen bir kümesi olduğu da burada gözlenmektedir. Küreselleşmenin getirdiği birçok sorunun içinde etik sorunlar önemli bir yer kapsamaktadır. İşte bunların aşılmasında etik liderliğe duyulan ihtiyaç da küreselleşmenin yayılım hızı gibi aynı paralelde artmaktadır (Çelik, 2012, s.229-230).

Anello (1992), etik liderde bulunması gereken özellikler belirtmiştir:

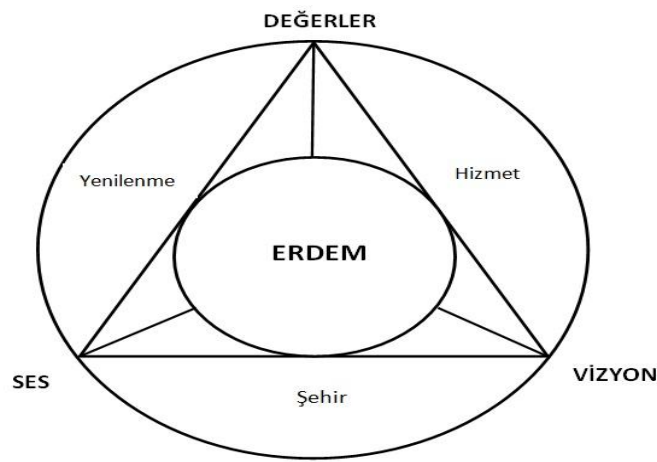
- *Diğer insanları teşvik etme ve kalplerinde sevinç yaratma yeteneği;*
- *Kendi düşüncelerini ve eylemlerini sevgiyle yayma yeteneği;*
- *Vizyon sahibi olma ve diğerlerini de vizyon sahibi olmaları için teşvik etme yeteneği;*
- *Kendi işlerini ve sorumluluklarını dürüstlük içinde yürütme yeteneği;*
- *Kendi güçlerini ve zayıflıklarını, egoyu işin içine katmadan değerlendirme yeteneği;*
- *Yaratılışın daha yüce amaçlarına yönelerek, kendi bencil eğilimlerine karşı koyma yeteneği;*
- *Yaratıcı ve disiplinli bir şekilde inisiyatif uygulama yeteneği;*
- *Çabayı sürdürme ve engellerin aşılmasında kararlı olma yeteneği;*
- *Üstünlük (tahakküm) ilişkilerini anlama ve bu tür ilişkilerin karşılıklı bağımlılık ve hizmet ilişkilerine dönüşmesini kolaylaştırma yeteneği;*
- *Adaletin oluşturulmasında bir katalizör görevi görme yeteneği;*
- *Eğitim etkinliklerinin gerçekleşmesine hem bir öğrenci ve hem de bir öğretmen olarak katkıda bulunma yeteneği;*
- *Eylem üzerinde sistemli bir şekilde düşünerek ve bunu da, gelişen ve tutarlı bir çerçevede yaparak öğrenme yeteneği.*

2.3.1. Etik Liderlik Modelleri

İlgili literatür incelendiğinde etik liderlikle ilgili bir çok model geliştirilmiştir. Bu çalışmada üç temel model üzerinde durulmaktadır:

2.3.1.1. 4-V Modeli

Bu model Bill Grace tarafından geliştirilmiştir. Modelde iç olarak nitelendirdiği inanç ve değerler ile dış olarak nitelendirdiği hareket ve davranışları ortak iyi adı altında aynı düzlemde buluşturur. Bu kuramda temel olarak insanlar kendilerini dinler ve bir iç yolculuğa çıkarlar, kendi öz değerlerini bulurlar, vizyonlarını aktarmak için kendi seslerini dinlerler.



Şekil 5. 4-V Modeli (Center for Ethical Leadership.htm)

Değerler: Etik liderlik öz değerlere bağlılık ve bunları anlama ile başlar. Kendi değerlerimizi keşfederek bunları hayatımızda yaptığımız seçimler ile bütünleştiririz.

Vizyon: Eylemlerimizin nasıl olması gerektiğini şekillendirir.

Ses: Vizyonumuzu diğer insanlara hakikatli ve ikna edici bir yolla anlatarak, bireylerin eylemlerini motive ve canlandırma sürecidir.

Erdem: Yaptığımız tüm davranışlar bizi biz yapar, erdemli davranışlar ile erdemli olmaya teşvik edebiliriz. İşte bu yolla erdemli karakter gelişir.

İşte bu aşamada etik liderliğin geliştirilmesi için önemli öğeler ise;

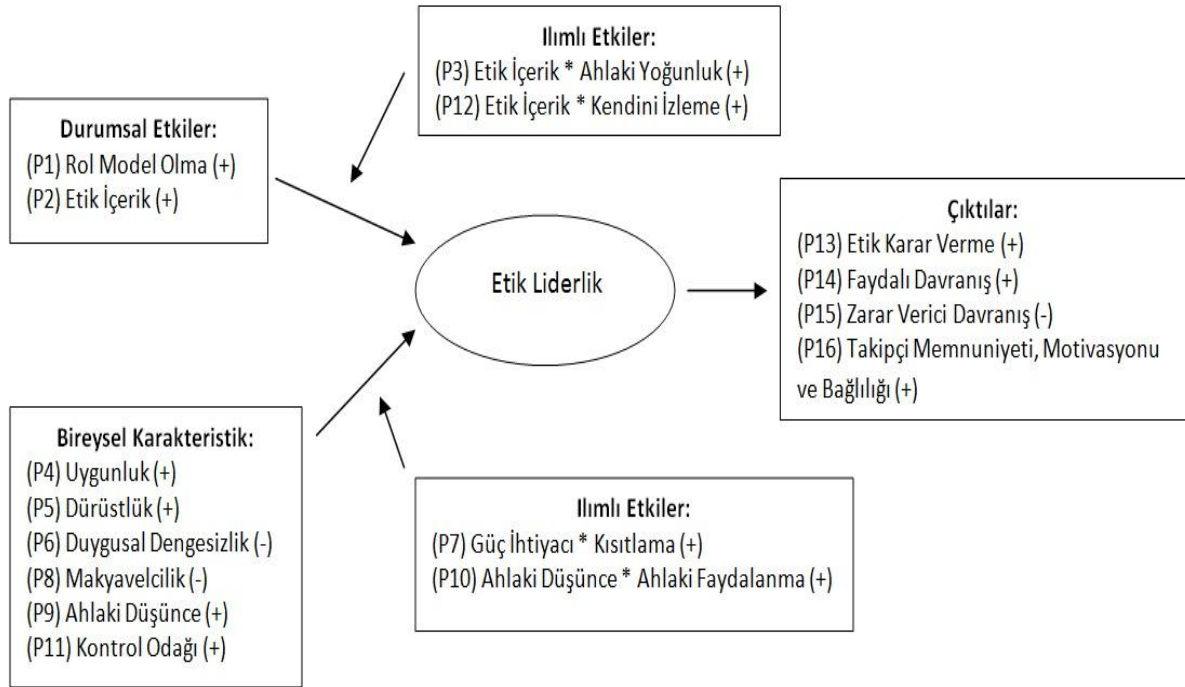
Hizmet: Değerlerimiz hizmet yoluyla denendiğinde ve test edildiğinde, bireylerdeki saklı vizyon sıklıkla ortaya çıkar.

Şehir: Biz vizyonumuzu bir kamu hareketi bağlamında seslendirmeyi öğreniriz.

Yenilenme: Seslendirmelerimiz artık değerlere dönüştüğü için çalışma ortamımız da yenilenir. Hareketlerimiz bu yönde şekil alır (Center for Ethical Leadership, 2014).

2.3.1.2. Brown ve Trevino' nun Etik Liderlik Modeli

Michael E. Brown ve Linda K. Trevino yaptığı modelde etik liderliği sosyal öğrenme kuramı açısından ele almıştır. Etik liderliğin temelinde sosyal öğrenme alınarak dört farklı alt niteliklere sahip etmenin etik liderliği etkilediğini belirtir ve sonuç olarak dört temel çıktıdan bahseder. Bunlar; etik karar verme, diğerlerine yardımcı olma, negatif davranışlardan uzak durma ve takip edenlerin memnuniyeti, motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarıdır (Brown ve Trevino, 2006, s.596).



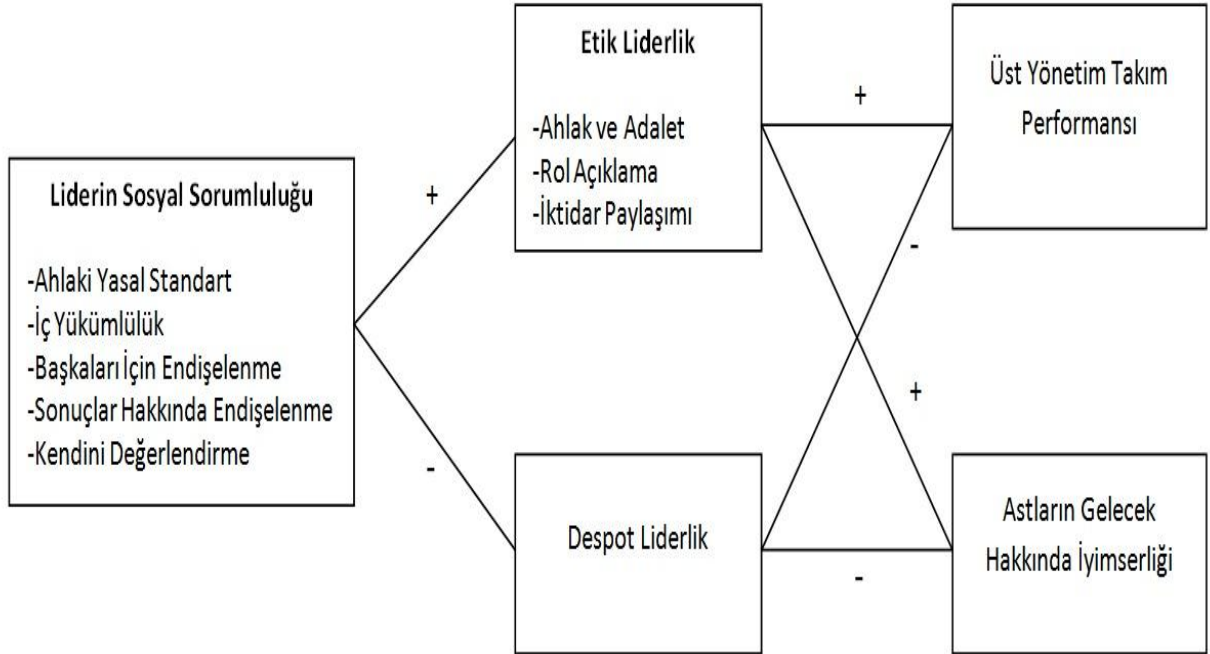
Şekil 6. Brown ve Trevino Etik Liderlik Modeli (Brown ve Trevino, 2006, s. 596).

2.3.1.3. Hoogh ve Hartog'un Teorik Modeli

Deanne N. Den Hartog ve Annebel H.B. De Hoogh'un geliştirdikleri modelde ise etik liderlik ve liderin sosyal sorumluluğu üzerine durmuşlardır. Bu noktada iki temel hipotez ortaya atılmıştır (Hoogh ve Hartog, 2008, s.299).

Hipotez 1. Liderin sosyal sorumluluğu (davranışın ahlaki yasal standardı, iç yükümlülük, başkaları hakkında endişelenme, sonuçlar hakkında endişelenme ve kendini değerlendirme) olumlu bir şekilde etik liderlikle (ahlak ve adalet, rol açıklama ve iktidar paylaşımı) alakalıdır.

Hipotez 2. Liderin sosyal sorumluluğu(davranışın ahlaki yasal standardı, iç yükümlülük, başkaları hakkında endişelenme, sonuçlar hakkında endişelenme ve kendini değerlendirme) despot liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.



Şekil 7. Hoogh ve Hartog'un Teorik Modeli (Hoogh ve Hartog, 2008, s. 299).

2.3.2. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderliğin boyutları ve ilgili liderlik davranışı Kalshoven, Hartog ve Hoogh'e göre şu şekilde sıralanmıştır (Kalshoven, Hartog ve Hoog, 2013, s. 167):

- 1. Adalet:** Dürüstlük, ayırım yapmama, herkese eşit davranma, ilkeli ve adil seçimler yapabilme, sorumluluk alabilme
- 2. İktidar Paylaşımı:** Karar verme aşamasında takip edenlere söz hakkı tanıma, kişileri dinleme ve onlara da söz hakkı tanıma girdi sağlama ve ilgi.
- 3. Rol Açıklama:** Sorumluluklar ve beklentileri belirleme, hedefleri gerçekleştirme, açık bir iletişim kullanmak
- 4. İnsanların Oryantasyonu:** Saygı duyma, takip edenleri destekleme, takip edenlerin refahını dikkate alma
- 5. Dürüstlük:** Sözlerinde ve hareketlerinde tutarlı olmak
- 6. Etik Rehberlik:** İş ortamında etikle ilgili konuşmak, etik kodları açıklamak: etik davranışları desteklemek ve ödüllendirmek ve rol model olmak
- 7. Sürdürülebilirlik:** Çevresel sorunlara duyarlı olmak, sürdürülebilirliği önemsemek, geri dönüşümü teşvik etmek.

Eğitimsel liderlik açısından düşününce etik liderliğin temel sonuçları şunlar olabilir (Çelik, 2012, s.230-231):

- 1. Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için, okulun iş ahlakının temel yasalarını ortaya koymak zorundadır.*
- 2. Etik liderlik, etkili okul modeline, erdemli okul modelini eklemiştir. Erdemli okul, ideal düzeyde bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, erdemli okulu oluşturmak, yönetmek ve yaşatmak zorundadır.*
- 3. Etik liderlik demokratik bir liderliği gerektirmektedir. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik davranış vardır. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine bağlıdır.*
- 4. Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağını moral güç olarak kabul etmektedir. Etik liderlik kuramına göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.*
- 5. Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirmesi, etiksel lider olarak etkililiğini gösterir. Bu bakımdan okul*

yöneticisinin etiksel liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe göre daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün bütün öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerleri kapsamaktadır.

6. Etiksel bakış açısına sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez. Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlere bağlı kalır. Etik liderin güçlü bir vicdani sorumluluğu vardır. Okul yöneticisi etik değerlere uymanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunu da bilir. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlaki bir iç derinlik kazandırmaktadır.
7. Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun penceresinden dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde benimsenen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etiksel değer değişimini çok iyi izlemeyi gerektirmektedir.
8. Etik lider ahlaki davranışlar yönünden model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etiksel davranış açısından model aldığı kişi olmalıdır.
9. Etik lider, iyi bir değer eleyicisidir. Okul yöneticisi okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamında yaşatmaz. Okulun etiksel değer ve ilkelere uygun bir özel çevre olmasına özen gösterir.

Türk düşünürlerinden Yusuf Has Hacib'in 1069 ve 1070 yıllarında kaleme aldığı ünlü Kutadgu Bilig adlı eserinin "Beyliğe Layık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler" başlığını taşıyan bölümünde liderde bulunması gereken etik özellikleri şöyle sıralamaktadır (Aktan,1997,1390-1392);

- ❖ *Siyaset sahibi olmak.*
- ❖ *Örf ve kanunlara riayet etmek.*
- ❖ *Doğru sözlü ve dürüst olmak.*
- ❖ *Seçkin ve iyi tabiatlı olmak.*
- ❖ *Asalet*
- ❖ *Bilgili ve akıllı olmak.*
- ❖ *Adil olmak.*
- ❖ *Haya ve takva sahibi olmak*

- ❖ *Fazilet*
- ❖ *Cesaret.*
- ❖ *Sabır ve sükunet.*
- ❖ *Alçak gönüllü olmak.*
- ❖ *İlimli olmak.*
- ❖ *Tok gözlü olmak.*
- ❖ *İhtiyatlı ve uyanık olmak.*
- ❖ *Fesat olmamak.*
- ❖ *İnatçı olmamak.*
- ❖ *Yumuşak huylu olmak ve güler yüzlü olmak*
- ❖ *Güzel yüzlü olmak.*
- ❖ *Kötü alışkanlık sahibi olmamak.*
- ❖ *Cömert olmak.*
- ❖ *Himmet ve mürüvvet sahibi olmak*
- ❖ *Doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak*
- ❖ *Zulmetmemek*
- ❖ *Hizmette bulunanları ödüllendirmek*

2. 4. Etik Kültür

2. 4. 1. Kültür

Kültür kelimesinin anlamı “ tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2011, s.1558). Bu tanımdan yola çıkarak kültürün suni olduğunu toplumu oluşturan bireylerin kendi yaşantılarıyla oluşturduğu bir olgu olduğu açıktır. Gündelik kullanımlarımızda da yer alan bu kelime her zaman yapay olanı nitelendirme de kullanılır, örneğin kültür mantarı ya da hastanelerdeki kültür testi bu ve bunun gibi örnekleri incelersek, kültürün kullanıldığı yerlerde insanın bunları yapay olarak dışardan yaptığını ve bundan faydalandığını görürüz. Fakat bu noktada üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise kültürel göreliliktir, kültürde oluşan olgunun her farklı kültürel toplum için farklı olarak ve kendi içinde değerlendirilmesidir. Buradan hareketle her kurumun kültürünün ve eğitim kurumlarının da kültürlerinin bu noktada farklı olduğunu ve en önemlisi bunların kendi içlerinde kendi kültür yapısıyla düşünülmesi gerektiğini gösteren sosyolojik bir dayanaktır. İşte bu farklılık ile farklı değerler seti taşıyan bireylerin aynı kültürel potada örgütün amaçları doğrultusunda belirli ve bilinçli bir kültür olgusuyla nasıl eritilebileceği açıklanabilir.

Kitaplarda genellikle kültür insan gruplarıyla ilişkili olarak anlatılmıştır. Kültürle ilgili bazı tanımlar ise aşağıda yer verilmiştir (Şişman, 2011, s.1):

- *Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras*
- *Bireyin, düşünme, hissetme ve inanma biçimi*
- *Bir toplumun yaşama biçimi*
- *Problemlerin çözüm biçimi*
- *Öğrenilen davranışlar bütünü*
- *Davranışları düzenleyen normatif bir sistem*
- *Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey*

İnsanlar doğduklarından itibaren sürekli olarak ailelerinden sosyalleşme ve ‘sosyal öğrenme’ sürecinde bazı örüntüler kazanırlar. İnsanlar doğumlarıyla birlikte kendilerinin tercih etmediği fakat başkaları tarafından hazırlanmış bir kültürün içine doğarlar. Sonra bu süreç okul döneminde birey tarafından içselleştirilir. Bu süreç kültürü içselleştirme yani

sosyalleşme sürecidir. Kültürün bu noktada aktarımı da sosyalleşmenin sayesinde kuşaktan kuşağa iletilir (Şişman, 2011, s.2).

Bu konuyla ilgili antropoloji tanımlarına yer vermek gerekmektedir, antropologlar tarafından yapılan bazı tanım ise şöyledir (Tezcan, 2008, s.4):

- *Bir toplumun maddi ve manevi alanlarda oluşturduğu ürünlerin tümüdür.*
- *İnsanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum yapabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür.*
- *Bir toplumun yaşayış biçiminin tümüdür.*
- *Bir kuşaktan diğerine aktarılan bilgi ve kalıplaşmış davranış biçimleri birikimidir.*

İlgili tanımlar incelendiğinde maddi kültür ve manevi kültür kavramlarına rastlanılmaktadır. Bu kültürlerin genel özelliklerine Tablo 2' de yer verilmiştir.

Tablo 2: Kültürün Öğeleri (Tezcan, 2008)

<u>Maddi Kültür Öğeleri</u>	<u>Manevi Kültür Öğeleri</u>
Giyecek	Toplumsal örgüt ve sistem
Barınak	Ekonomik örgüt ve sistem
Otomobil	Hukuk
Traktör	Ahlak
Makine	Gelenek, görenek
Apartman	İnanç sistemleri
Saban	Değerler
Süpürge	İdealler

Kaynak: Tezcan, 2008

Bunların hepsi tek tek belirli işleve sahiptirler ve belli başlı gereksinimler için kullanılırlar. İnsanların kültür oluşturmalarındaki sebeplerden birisi gereksinimlerini karşılamak istemleridir. Gereksinimler için bir sıralama yapılacak olursa bunları öncelik biyolojik gereksinimler alır, ikinci sırada ise toplumsal gereksinimler gelir. Biyolojik

gereksinimler yemek yemek, uyumak, üremek gibi, toplumsal gereksinimler ise bireyin daha rahat bir hayat yaşaması için gerekli olan şeyler olarak belirtilir. Buna örnek olarak refah bir ekonomik düzeye sahip olmak belirtilebilir (Tezcan, 2008, s.5).

2.4.2. Kültürü Oluşturan Öğeler

Genel olarak kültürler gözlemlenirken bir birlerinden farklılıklarını gözlemlemek mümkündür. Kültür, birçok konuda insan davranışlarını ve düşüncelerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kültürü anlamak için, kültürün öğelerini incelemek gereklidir.

Kültürün öğeleri incelendiğinde White (1949) ın bu öğeleri ekonomik, teknolojik, sosyal ve ideolojik olarak toplam üç boyutta toplamıştır. Bununla birlikte bazıları ise kültürü insanların ürettiği, zihinsel kurallar bütünü olarak nitelendirmektedirler (Şişman, 2011, s.3). Bugün baktığımızda kültürün öğeleri değerler, inançlar, normlar, semboller, teknoloji ve dil olarak belirtilmektedir. Bu kültürel öğeler, insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlamamıza yardımcı olur.

2.4.2.1. İnançlar

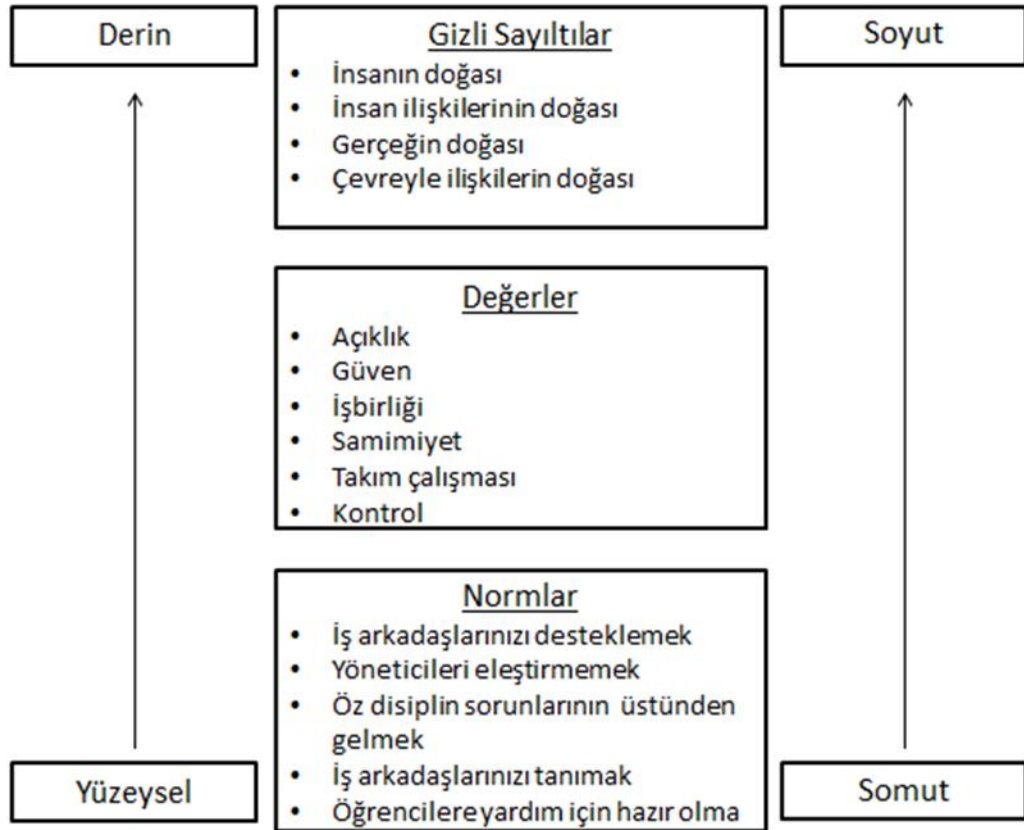
İnançlar (sayılılar/varsayımlar) genel olarak paylaşılan ortak görüşler olarak nitelendirilebilir. İnançlar sayesinde geçmiş, şimdi ve geleceğin yorumlanmasında bir köprü kurulabilir. İnançlar, gözle görülen ve görülmeyen şeylerle ilişkili olma niteliğine sahiptir. Genel olarak inançlar insan gruplarının ve bunların ışığında bireylerin çevreye olan tavır ve davranışlarını ortaya çıkartmaktadır. “İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmada ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir.” (Şişman, 2011, s.3).

2.4.2.2. Değerler

“Paylaşılmış kavramlardır. Değerler normlardan daha geniş ve daha soyut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır” (Çelik, 2009, s.39). Doğru ve yanlış ölçütünü belirleyen ölçütlere değerler denir. Değerler inançların ışığında oluşmaktadır. İnançlar ve değerlerin ortak özelliği küçük yaşlardan itibaren öğrenilmesidir. Soyut oluşundan dolayı değerleri gözlemlemek oldukça zordur. Değerler davranışların içinden sezilebilir. (Şişman, 2011, s.4). “Değerler arzu edilene ilişkin inançlardır. Bunlar kültürün temel sayılılarının yansımalarıdır” (Hoy ve Miskel, 2010, s.167).

2.4.2.3. Normlar

Normları, yaşamın içinde olan formal olmayan beklentiler olarak adlandırabiliriz. Normlar inançlar ve değerlere göre daha belirgindir. Kültürün temel unsuru olarak aldığımızda, davranış normları kültür hakkında değişik bakış açılarına sahip olmamızı sağlar bunun yanında normlar çabuk ve kolay değişirler (Hoy ve Miskel, 2010, s.166).



Şekil 8. Kültürün Düzeyleri (Hoy ve Miskel, 2010, s.166)

Örgüt kültürü ise temelini antropoloji ve kültürün sosyal temelinden almaktadır. Sosyal kültür ile karşılaştırıldığında, örgütsel kültürün sosyal kültürden birçok özellik aldığı görülmektedir. “ Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır.” Bir örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan şey örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün temel öğelerini gizli sayılıtlar, değerler, normlar, hikâye, masallar ve törenler oluşturur. Örgütsel kültürün iletişim, iklim, sosyalleşme, örgütsel etkililik ve liderlik gibi birçok süreçle ilişkisi vardır (Çelik, 2009, s.38).

2.4.3. Örgüt Kültürü

İnsanlığın gelişim süreci içinde bakıldığında en önemli örgütlenme biçimleri mesleki ve çalışma organizasyonları olduğu görülmektedir. Organizasyonlar incelendiğinde gerek kendi içindeki gerekse de kendi dışındaki ilişkileri oldukça karmaşıktır. Organizasyonlarla ilgili ilk dönemleri göz önüne alırsak işletmelerin mekanik bağlantılardan oluştuğu ve örgüt üyelerinin de doğrudan bu mekanik bağlantıların bir parçası olduğu kabulünü görmekteyiz. Bu kabul ışığında işletmenin etkililiği ise üretim miktarı ve teknik üstünlük algılarıyla yön verilmiştir. Formal yapı içinde insana bakışın değişmesiyle, insani boyuta bakışa yeni bir kapı açılmıştır. Organizasyonlar sadece örgütsel işlevleri değil aynı zamanda “ortak bir değerler dünyasına sahip, zihinsel ve duygusal ilişkileri de” içinde barındıran bir yapıya sahiptirler. Bu yapı informal bir yapıdır. İnfomal yapı aynı zamanda kendi içinde örgüt kültürünü oluşturan mekanizmaları barındırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.26-27).

Örgütler buldukları toplumlar gibidirler ve bu toplumlar gibi özgün bir kültürel yapıya sahiptirler. Örgütlerin kültürel yapılarına bakıldığı zaman bu yapılar içinde buldukları kültürün yapısına benzemektedirler. Örgüt benzerlik gösterdiği toplumun kültürel yapısından dolayı kendi amaçları, işlevleri de bu paralelde bir şekil alır ve buda örgütün kültürüne bir çerçeve getirir. Bu çerçeve örgüt üyelerine ait olan kültürel niteliklerle dolar. Bu dikkate alındığı zaman örgütün kendi özellikleri toplumun özellikleriyle aynı düzlemedir, ama aynı zamanda örgütün kendine özgü kültürel özellikleri de burada mevcuttur. Örgütte, örgüt üyesi bir davranışı yaparken diğer örgüt üyelerinin vereceği tepkiden çekiniyorsa, bu üye örgütün baskısını benimsediğini gösterir. Başka bir durumda ise örgüt üyesinin davranışları uygun bulunmuyor ise örgüt caydırıcı ve yasaklayıcı tedbirler ile üye üstünde baskısını gösterir (Başaran, 1982, s.110).

Örgütün değerler setinin bilinmesi, çevrede tanınması, diğer örgütlerle ve bireylerle olan ilişkilerini de ortaya koymaktadır. Bu özelliği kültürü bulunduğu topluma bağlayan, onun toplum içinde başarısını ve önemini belirleyen önemli araçlardan birisidir. Bu noktada örgüt ve kültür ilişkisi açısından, örgüt çevrenin temel kültürel öğelerine ters düşemez sahip olduğu değerler ve normlar ait olduğu toplumunkilerle yakınlık göstermelidir. Aksi takdirde çevre tarafından kabul görmez. Eğer örgütün öğeleri ile toplumun öğeleri benzerlik gösterirse, çevreye etkileri olur (Eren, 2000, s.120).

Kültürel bir bakışın sahip olduğu bir dezavantaj ise, insan davranışlarının her birinin bir kültür ögesi olarak algılanmasıdır. Bu yüzden örgüt kültürünün ne olduğundan ziyade,

örgüt kültürünün ne olmadığını tasvir etmek bu yanlış algılamaların ortadan kalkmasına yardımcı olabilir. İlk olarak, kültür, iklim değildir. Literatür tarandığında örgüt kültürü ve iklimi karıştırılmaktadır. Bu kavramlar farklı anlamlar içermektedir. Örgütsel iklimin ilgilendiği husus psikolojik yön ve bireysel davranışlardır. Çalışmalar bireysel kavramlar odağında ilerlemektedir. İklim konusunda ölçek maddeleri incelendiğinde bir üyenin örgüte bağlı olarak örgütün değerleri, normları ve inançlardan ziyade bireyin örgüt anlayışını ölçmeye yönelik olduğu anlaşılmaktadır. İkinci olarak kültür sosyal yapı değildir. Sosyal yapılar insanların birbirleriyle olan gözlenebilen ilişkilerinden oluşan yapılardır. Diğer taraftan ise soyut sistemlerdir. Üçüncü olarak, kültür bir metafor değildir. Kültür metafor gibi grupları tanımlayan bir benzetim değildir. Kültür kendinden ve zamanla oluşur. Son olarak, kültür, başarının zorunlu anahtarı değildir. Genellikle örgüt kültürü ve başarı arasında yapılan çalışmalar mevcuttur. Yani kültür başarının sağlayıcı konumundadır. Oysaki örgütsel kültür ve başarı arasındaki ilişkinin ortaya çıkması için belli şartlar olması gerekmektedir (Beyer ve Trice, 1993, s.18 den; akt. Ölçüm-Çetin, 2004, s.12-13).

2.4.4. Etik Kültür

Kültürün özü bir gruptaki bireyler tarafından paylaşılan değerler, normlar ve uygulamalar olarak tanımlanabilir. Örgütsel kültürün köklerini antropolojide görmek mümkündür. Örgütsel kültür örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak inançlar olarak tanımlanabilir, bu açıdan nitelendirildiğinde etik kültür ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgütün etiği ile ilgili inançlar olarak kabul edilebilir (Key, 1999, s.217).

Etik kültürün örgütsel kültür içinde çok önemli bir yerinin olduğunu Trevino ortaya koymuştur. Trevino başka bir çalışmasında etik kültürün örgütlerde neyin meşru neyin kabul edilemez olduğunu anlamamıza yardımcı olacağını belirtmiştir. Aynı zamanda, Trevino etik kültürle ilgili çalışmasında üç önemli faktörü ortaya koymuştur: İlk olarak etik çevredir, ikinci olarak otoriteye olan bağlılıktır ve son olarak kod uygulamasıdır ki bunda temel olarak bireyler belirtilen davranışları uygularlar ona göre davranırlar (Goebel vd., 2012, s. 9-10).

Etik kültür etik olmayan davranışları geri tuttuğu gibi etik davranışları da desteklemektedir. Murphy'e göre etik kültür informal bir örgüt yapısını içermektedir başka bir taraftan ise Ferrell ve diğ. ise politikalar, süreç ve programlar sarmalında etik kültürün formal bir yapı sunduğunu belirtmektedir (Kaptein, 2010, s.516).

Hofstede'e göre toplumların dört tane büyük kültür boyutu vardır: Bunlar güç mesafesi, bireysellik, erkeklik ve belirsizlikten kaçınma. Bu kültürel boyutların hepsi etikle ilintilidir. Bireyin etik durumu algılayışını davranışları için kuralları gibi birçok faktörü etkileyebilir (Vitell, Nwachukwu ve Barnes, 1993, s.753-754). Ahlak felsefesi ışığında incelendiğinde etik teoriler deontolojik ve teolojik açıdan iki farklı kümede irdelenmektedir: Deontolojik yaklaşım belirli bir etik ya da özel bir davranışı incelerken, teolojik yaklaşım bu hareketlerin sonuçlarıyla ilgilenmektedir (Hunt ve Vitell den aktaran Vitell, Nwachukwu ve Barnes, 1993, s. 755).

Örgütsel kültür ile ilgili çalışmalar 1800'lerin başlarından itibaren yapılmaktadır. Peters, Waterman ve Schein gibi yazarlar örgütsel kültürün örgütsel başarıda önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte örgütün kültürünün etik davranışta ve etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisi Baucus tarafından dile getirilmiştir. Bu paralelde Trevino demokratik bir kültür yapısının örgütteki etik davranışların bir aynası ve daha çok etik davranışın artmasına ilişkin çalışmaları ve fikirleri gündeme taşımıştır. Etik davranışların kültür ile desteklendiği zaman daha çok arttığını aksi takdirde etik olmayan davranışların örgütteki kültür tarafından desteklendiği zaman bu davranışların da artış gösterdiğini

belirtmiştir (Key, 1999, s.218). Buna bağılı olarak, bulgular örgütsel çevrenin etik karar vermeyle direk olarak olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Sims,1999).

Bireysel farklılıkların etik davranışlar üzerine olan etkisi üzerine yapılan bir literatür taramasında cinsiyet değişkenine göre oluşan sonuçlarda bayan öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha etik davranış sergilediklerini Ruggier ve King (1992) bunun yanında Whipple ve Swordsın (1992), yaptıkları ölçek çalışmaları sonucunda ortaya koymuşlardır. Bunun yanında Ruggier ve King aynı çalışmalarında yaş olarak daha ileri olan bireylerin daha etik davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Aktaran: Ford ve Richardson, 1994, s.205-209) .

Trevino ve Weaver (2001) yaptığı çalışmada belirli bir etik kültür örgütteki bireylerin etik yönde davranışlarını etkilediğini belirlemişlerdir. Buna ek olarak Trevino (1998)'nun daha önce yaptığı bir çalışmada ortaya çıkmıştır ki etik bir çevre ve otoriteye karşı olan uyumluluk etik olmayan davranışlara karşı en iyi tahmin unsurudur (Akt. Goebel ve diğ., 2012, s. 10).

Meyers etik bir kültürün elde edilmesi için etik kültüre verilen önem kadar bireysel davranışlara da odaklanılmak gerektiğini belirtmiştir. Kültürün oluşumunun ve devamının sağlanmasının yöneticiler, kurum sahipleri ve çalışanlar sarmalında ortaya çıktığını belirtmiştir (Meyer, 2004, s.269-270). Victor ve Cullen (1998), etik kültürün sistematığı hakkında çok boyutlu bir bilgi sağlamıştır. Fakat bu çalışmalar etik kültürün nasıl işlediği hakkında sadece teorik düzeyde kalmıştır (Akt. Key, 1999, s.218).

İnsanların genel bakışları nazarınca ortaya çıkan durumda birer yetişkin olarak bizler, kararlarımızı hiçbir dış baskıya maruz kalmadan kendimizin verdiğimizi sanarız. Fakat diğer bir taraftan ise, çevremize baktığımız zaman insanların çoğunun buldukları durum, arkadaşları veya liderlerinin oluşturduğu ortama göre karar verdikleri görölmektedir. “İyi” insanları kötü ortamlara koyduğumuz zaman onların orda bulunan değerler setinin farklılığından dolayı “Kötü” kararlar verdiğini görüyoruz (Ethics Resource Center, 2010).

2. 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireyin hareketleri gözlendiğinde, örgüt üyesi olarak örgütün içinde gösterdiği hareketlerle, örgütün dışında gösterdiği hareketler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılığı ortaya çıkartan şey ise, örgüt üyesinin bulunduğu örgütteki değişkenliğin farklılığındandır. İşte bu farklılık ve örgüt üyesinin örgütteki değişkenliğini inceleyen yani iş görenin örgütteki davranışlarını gözlemleyen ve inceleyen bilimi “ Örgütsel Davranış

Bilimi'' olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel davranış bilimi örgüt üyesinin örgüt içinde gösterdiği davranışları anlayan, tanıyan, bir akademik disiplin olarak bunları tasvir eden bilimdir. İlk olarak bakıldığında toplumun genel olarak örgütlerden daha yüksek seviyede etkililik istediği görünmektedir. Bunun devamında ise, örgüt üyeleri ise örgütlerinden daha fazla gereksinimlerinin karşılanmasını talep etmektedirler. Örgütsel davranış bilimi ise işte bu noktada işlevini yerine getirmekte, örgütteki insan gücü kaynağını olduğu seviyeden daha üstüne çıkarmayı hedeflemektedir. Bu bilim tüm toplumsal ve davranış bilimlerinin verilerini ve yazınlarını kullandığından disiplinler arası bir bilimdir. Örgütsel davranış bilimi bir bütün içinde “ İşgörenin bireysel, toplumsal, yönetsel yönlerini incelemektedir”(Başaran, 1982, s.11-13).

İnsanların davranışlarını önceden tahmin etme oldukça zordur. İnsanlarla çalışırken bireyleri kontrol edecek basit kısa formüller mevcut değildir. Davranış bilimleri bireylerin düşünce süreçlerini araştırır. Buna bağlı olarak bu süreçlerde oluşan eylemleri açıklamaya çalışır. Davranış bilimleri olanı tasvir etmesi ve açıklaması açısından sistematiktir. Bilimsel süreç gözlemlendiğinde bulunduğumuz hızlı gelişimden dolayı bilim dalları sürekli artmaktadır. Bu yüzden davranış bilimleri aynı örgüt üzerinde çalışan birçok bilim ve alt dalı arasındaki ayrışmayı önlemek amacıyla ortaya çıkmıştır (Kutunis, 2003, s.3).

Davranış bilimleri örgütlerde gözlenen olguları, olayları ve davranışları inceleyen bir bilim dalıdır. Davranış bilimleri sadece bir bilim olmaktan ziyade sorunların çözümünde diğer bilimleri kullanması ile birlikte bir çatı görevi görmektedir. Örgütsel davranış bilimi örgütsel vatandaşlık davranışının yorumlanmasına katkı sağlamaktadır.

Günümüzde kurumların amaçlarına ulaşması için, bireylerin tanımlı olan görevlerinin dışında birçok görev üstlenmeleri gerektiğinin önemi açıktır. Literatürde bireyin kendini örgütün bir ögesi olarak görmesi örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanmaktadır. Yani örgüt üyelerinin kendinden bekleneni daha fazlasıyla vermesi ve buna karşılık olarak da örgüt üyesinin hiçbir beklentisi olmaması örgüt açısından. Örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyan örgüt üyelerinde gözlenen davranışların belirtilmesi gerekirse öncelikle, örgüt üyeleri diğer üyeleri kendileri gibi düşündükleri, onlar için işler yaptıkları gözlenmektedir. Bir diğer nokta ise kendilerinden beklenen asgari davranışların dışında da örgüt için olumlu davranışlar sergilemeleri, bunların yanında örgütte ortaya çıkan örgüt içi olumsuzluklar ve çatışmalarda olan olaylara hoşgörülü yaklaşımlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sergileyen örgüt

üyelerinin gerekli sorumlulukları taşımları ve gönüllü davranışları örgüt için ön plana çıkarmaları olduğu söylenebilir(Özler, 2012).

Chester Barnard çalışmalarında informal örgüt yapıları üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Birbirine ve etkileşimli olan örgütün temel öğelerini ortak amaç, hizmet isteği ve iletişim olarak belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2012, s.31). Bu öğelerdeki “ hizmet isteği ” örgütsel vatandaşlık olgusunun ilk olarak ele alınmasını ortaya çıkarmıştır. Takip eden dönemlerde Katz ve Kahn (1966) “ The Social Psychology of Organization” adlı kitaplarında bireysel dönemden kişiler arası döneme geçişi anlatmaktadırlar. Eserlerinde açık sistemden yani örgütün dış çevre ile olan bağlantısından bahsedilmiştir. Bu noktaya ilintili olarak formal yapı dışındaki davranışların örgüt amaçlarına ulaşmasındaki yaptığı etkiden bahsedilmiştir.

Katz (1964), bir organizasyonun sürekliliği için örgüt üyelerinden formal olarak kurum tarafından belirtilen davranıştan ziyade bir çok davranışın gelmesi gerektiğini ve bu davranışlara yönelik motivasyon farklılıklarını belirtmiştir. ÖVD’nin babası olarak adlandırılan Organ bu fikirleri olgunlaştırmıştır. Organ tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı üç ana başlık altında toplanmıştır : “a) İşgörenin kendi iradesiyle (discretionary) , gönüllü olarak ortaya koyduğu, b) doğrudan ya da açık bir şekilde örgütün formal ödül sistemi tarafından tanınmayan ve c) örgütün etkili şekilde işleyişini sürdürmesine katkıda bulunan işgören davranışlarıdır”(Organ,1988, s.4 Akt. Karakuş, 2008, s.54).Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin gönüllü olarak organizasyona katkıda bulunmaları olarak tanımlanmaktadır (Bauer, Dekas, Kurkoski, Sullivan, Welle, 2013; Gürbüz, 2006; Tokmak, Turgut, Yıldız, 2013). Diğerlerine yardım etme ve gönüllük açısından “iyi asker sendromu” olarak Organ’ın ilgili çalışmasında yer almıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalara bakıldığı zaman ilk dönemlerde alanda oldukça fazla ilgi çekmemiştir ve belirli bir etkide bulunmamıştır. Odak noktası ve ilgi örgütsel vatandaşlık davranışından ziyade ilintili konular olan rol ötesi davranış, prososyal örgütsel davranış, örgütsel kendiliğindenlik, bağlamsal performans gibi konular olmuştur. (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000).

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili son on yıllık çalışmaların (2752 toplam çalışma yüzde değeri) yoğunluğu irdelendiği zaman çalışmaların alanlarının işletme ekonomisi, psikoloji, sosyal alanlarla ilgili konular, kamu yönetimi, eğitim araştırma ve sosyoloji gibi alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Ülke bazında incelendiğinde konuyla ilgili çalışmaların %51 ile Amerika, % 13 ile Çin ve % 6 ile Kanada’da yapıldığı görülmektedir. Alanlar bazında

incelendiğinde ise örgütsel davranışla ilgili en çok çalışmanın %55 ile yönetim alanında olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda son on senedeki yayın dağılımı (2004-2013) yıllara göre verilmiştir ('Web Of Science';2014). Bu verilerden hareketle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar ilk on senelik dönem göz önüne alındığı zaman oldukça az olduğu görülmektedir. Fakat son on senelik süreç takip altına alındığında sürekli örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların literatüre ve alan yazınına sürekli olarak katkı sağladığı görülmekte, konuya olan ilginin ise sürekli bir artış içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3: Vatandaşlık Davranışı ve İlgili Konularda Yıllık Yayınlar

Yayın Yılları	Kayıt Sayısı	%
2012	376	13.663 %
2013	334	12.137 %
2011	315	11.446 %
2010	294	10.683 %
2009	235	8.539 %
2008	210	7.631 %
2007	164	5.959 %
2006	133	4.833 %
2005	116	4.215 %
2004	87	3.161 %

Kaynak: Web Of Science, 2014

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili çalışmalara bakıldığı zaman örgütsel vatandaşlık ulusal ve uluslararası çalışmalarda birçok alanla ilgili olarak kullanılmıştır. Birçok değişken ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı birçok alanda kullanılmıştır (Duffy ve Lilly,2013; Ja'afaru Bambale,2014; Kim ve Chang, 2014; Neubert ve Roberts,2013; Öztürk ve Özata 2013; Polatçı ve Cindiloğlu,2013).

Podsakoff ve diğ. (2000), örgütsel vatandaşlığın türlerini ve yedi tane boyut olduğunu makalelerinde belirtmişlerdir. Bireysel gelişim, İnisiyatif, sportmenlik, örgütsel itaat, yardım davranışı, ,örgütsel sadakat ve sivil erdem ÖVD nin boyutları olarak dile geliştirilmiş ve bu kapsamda Podsakoff ve diğ. (2000) tarafından örgütsel vatandaşlıkla ilgili odak türler merkeze alınarak özetlenmiştir:

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlığın Türleri

Kişiler/ Vatandaşlık Davranışı Boyutu	FAYDASAL DAVRANIŞ
Smith, Organ, & Near(1983)	Başkalarını Düşünme- Yüz yüze durumlarda direkt olarak bireylere yardım etmeyi amaçlayan durumlardır (yeni insanların işe katılımlarında onların oryantasyon sürecince yardımcı olma, iş yükü ağır olan kişilere yardımcı olma).
Organ(1988, 1990a, 1990b)	Başkalarını Düşünme- İşle ilgili bir problemi diğer bireylerle birliktelikte çözmeye yönelik gönüllü olarak yardımcı değildir- donanım kullanma konusunda yeni bir kiralama talimatı, yarım kalmış işlerin yetişmesinde iş arkadaşlarına yardımcı olma, meslektaşının ihtiyaç duyduğu bir materyali alma ve kendisine sahiplenmeme (s. 96). Nezaket- bir problemin önlenmesi başka türlü birisine yardım eden sağduyulu iyi niyetli davranışları sınıflar- insanları etkileyecek kararlardan önce insanlarla görüşür- iş programını bilme ihtiyacı olan bireylere önceden bildirir (s.96). Arabuluculuk- zarar verici kişiler arası çatışmaları azalmaya ve çözmeye yardımcı olur (s.96). Amigoluk- profesyonel gelişim ve başarı için cesaret verici sözler ve mimikler kullanır (s.96).
Graham(1989): Moorman & Blakely (1995)	Kişilerarası Yardım- Yardıma ihtiyaç duyulduğunda iş arkadaşlarına yardıma odaklanır.
	SPORTMENLİK
Organ(1988, 1990a, 1990b)	Sportmenlik- Sızlanmalar olmaksızın kaçınılmaz sıkıntıları tolere etmede duruş.
Williams& Anderson (1991)	Organizasyona dolaylı olarak yardım sağlar ve belirli bireylerin yararına olan davranışlardır (bulunmayan bireylere yardım eder, diğer çalışanlara bireysel bir ilgi gösterir) başkalarını düşünme boyutu gibi ÖVD önceki çalışmada belirtme.
George & Brief(1992): George & Jones (1997)	İş Arkadaşlarına Yardımcı Olma- Hedeflere ulaşma ve görevleri tamamlama birbirlerine kolaylık sağlamada örgüt üyelerine yardımcı olmada bütün gönüllü formları içerir. Ağır iş yükü ve kaynakları paylaşmak gibi konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma, yanlışlara dikkat çekmek ve gerekli bir şey yapılmadığında yeni teknolojilerin kullanımında yönlendirmeye yardımcı olma.
Borman & Motowidlo (1993,1997)	Diğerlerine Yardımcı Olma ve İşbirliği Yapma- İş arkadaşlarına ve müşterilere yardımcı olma... diğerlerine yardımcı olma ve örgütsel nezaket ve şikayet etmeme.
Van Scotter & Motowidlo (1996)	Kişilerarası Kolaylaştırma – Organizasyonun amaçlarına ulaşmada katkıda bulunma... buna ek olarak ani olarak ortaya çıkan durumlarda bireylere yardım etme diye adlandırılan diğerlerine yardımcı olma Smith ve diğ. (1983) ve George & Brief (1992) ise performansı engelleyen şeyleri ortadan kaldırma, birlikteliği teşvik etme, maneviyatı geliştirme, görev temelli işlerde arkadaşlarına yardım etme. Organizasyonel düzenlemede etkili görev performansını desteklemek için ihtiyaç duyulan kişiler arası ve sosyal bütünlüğün devamını yardımcı olma.
	ÖRGÜTSEL SADAKAT
Graham(1989): Moorman & Blakely (1995)	Sadakat Yüklemesi- Yabancılara örgütsel görüntünün tanıtımı.
Graham(1991)	Örgütsel Sadakat- Lidere bağlılık ve onun ile tanınma ve bir bütün olarak örgüt. Bireylerin dar görüşlerini aşmak, grup çalışması ve departmanlar. Tehditlere karşı örgütü koruyan temsilci davranışlar; iyi üne katkıda bulunma ve bütünün ilgisine hizmet etmek için diğerleriyle işbirliği yapma.
	ÖRGÜTSEL UYUM
Smith, Organ, & Near(1983)	Genelleştirilmiş Uyum- Direkt olmayarak diğerlerine yardım etmekten ziyade, dürüstlüğün daha kişisel olmayan bir yapıyla ilgilidir ki özellikle bir kişi için hemen bir yardım sağlamaz. Dakiklik ve boşa zaman harcamam gibi davranış iyi çalışanın ne yapması gerektiğini tanımlayan normları içleştirmeye yatkın olan bir görüntü göstermektir.

Tablo 4'ün devamı

Graham(1991)	Örgütsel Bağlılık - Örgütsel yapıya yönelik bir oryantasyon, iş tanımı ve düzenlemeler ve rasyonel kararların yapısının çekiciliği ve zorunluluğunun kabul edilmesi ve fark edilmesi olan kişisel politikalar. Bağlılık örgütsel kaynakların yöneticiliği ve görevin tamamlanması, zamanında katılma ve kurallara saygı göstermek olarak gösterilebilir.
Williams& Anderson (1991)	Genel olarak örgütün yararına olan davranışlar, informal kuralları sürekliliğin devamı için ekler, işe geç gelince uyarır)... Örgütsel vatandaşlık davranışına genel olarak uyar.
George & Brief(1992): George & Jones (1997)	Yayımla Saygınlığı – Örgüt üyeleri örgütlerini yararlı bir şekilde daha geniş topluluklara sunmak için gönüllü olarak örgütün etkililiğine katkı da bulunurlar, örgüte destek olarak, ürünleri ve servisleri yüksek kaliteli olarak ve müşteri ihtiyaçlarına istekli bir şekilde cevap veren olarak tasvir edilir. Paydaş gruplardan elde edilen ihtiyaç duyulan kaynakların örgüt etkililiğine katkı sağlamaktadır.
Borman & Motowidlo (1993,1997)	Örgütsel Hedefleri Savunmak, Onaylamak ve Desteklemek - örgütsel sadakat...birimlerin hedefleri için endişe.. zor zamanlarda örgütten ayrılmama, örgüt dışına olumlu gösteriş. Örgütsel Prosedür ve Kuralları Takip Eder - (içerir) otoriteye saygı duyar, kural ve düzenlemene uyar... örgütsel politikalar ve değerlere uyum... dürüstlük.. toplantılar.
Van Scotter & Motowidlo (1996)	İşe Adanmışlık - kurallara uymak gibi davranışlar ile kendini disipline merkeze alır... kapsar Smith ve diğ. (1983) uyum boyutu.
BİREYSEL GİRİŞİM	
Organ(1988, 1990a, 1990b)	Dürüstlük - katılımın minimal seviyelerinin önüne geçme, dakiklik, kaynakların korunması temizlik, iç devamlılıkla ilgili konular.
Graham(1989): Moorman & Blakely (1995)	Kişisel Sanayi - özel işlerin performansı ve görev çağrısı Bireysel girişim - birey ve grup performansını geliştirmek için iş yerinde diğerleriyle iletişim.
SİVİL ERDEM	
Organ(1988, 1990a, 1990b)	Sivil Erdem – fikirlerin açıklanması değil, örgütün politika sürecindeki yapıcı ilgi ve sorumluluktur, birisinin iletisini okumak, organizasyonu ilgilendiren mevzuların yan yana devamıdır
Graham(1991)	Örgütsel Katılım – erdemın ideal standartlarında örgütsel ilişkilere ilgi, bilgiyi doğrulama, örgütsel yönetimde sorumluluk ve tam olarak ifade. gerekli olmayan toplantılara katılma, fikirleri ve yeni görüşleri diğerleriyle paylaşma, grup düşüncesiyle çarpışmak için popüler olamayan görüşleri desteklemek ve kötü haberleri sunmakta istekli olmak.
George & Brief(1992): George & Jones (1997)	Yapıcı Öneriler – gönüllü olarak organizasyondaki yenilik ve bütün oluşturmacı hareketleri içermemektedir. Bu öneriler nispeten sıradan işlerden(kağıt işlerini daha etkili bir yolla halletmek) den daha fazla işler (değişen bir müşteri hizmet biri oluşturma)olarak sıralanmaktadır... üyeler kendinden gelişen bir örgütsel yapıyla meşguldürler... aktif şekilde bireysel, grup ve örgütsel fonksiyonları geliştirmeye çalışırlar. Örgütü Koruma - örgüt üyelerinin can ve mal kaybını önlemek için takındıkları gönüllü davranıştır: yangın zararları, kapıları güvenlice kilitleme, tehlikeli ve şüpheli olayları rapor etme ,bireylerin fiziksel olarak incinmesine neden olan bir şey olduğu zaman, üretim sürecini durdurur.
Borman & Motowidlo (1993,1997)	Kendi görev ve faaliyetlerini başarılı şekilde tamamlamaları için fazladan çaba ve coşku ile devam etme. Azim ve dürüstlük... işte fazladan çalışma. görevleri yerine getirmek için gönüllük(informal)... örgütsel görüşme... girişim ve fazladan sorumluluk almak.
Van Scotter & Motowidlo (1996)	İşe Adanmışlık – işte problem çözmede inisiyatif alma ve çok çalışma gibi öz disiplin sağlayan davranışları merkeze alır. kapsamaktadır... tanımlanmış 'yapılacak' faktördür.İş adanmışlığı iyi performansı için motivasyonel temeldir ki örgütün en iyi ilgisini teşvik etmenin niyetinde insanları bu yönde harekete yönlendirir.
KİŞİSEL GELİŞİM	
George & Brief(1992): George & Jones (1997)	Kendi Kendini Geliştirme - organizasyonlarına daha iyi katkı yapabilmek için kabiliyet, yetenek ve bilgilerini geliştirmek gönüllü olarak yapılan tüm adımları içerir. Alanda ki son gelişmeleri takip eder, ileri düzey eğitim kursları alır ve hatta bir organizasyona katkıda bulunmak için yeni yetenekler seti bile öğrenir.

ÖVD nin sahip olduğu boyutlar ise; vicdanlılık, üyelik erdemi, fedakârlık, sportmenlik ve nezaket olmak üzere beşe ayrılmıştır (Organ 1988 akt. Karakuş, 2008, 56). Vicdanlılık, üyelik erdemi, fedakârlık, sportmenlik ve nezaket olan ÖVD boyutları aşağıda açıklanmıştır:

Fedakarlık: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından birisi olan fedakarlık, örgüt üyelerinden birisinin gerekli başarıyı gösteremediği durumda ya da buna paralel olarak örgüt üyesinin belirli bir hedefi gerçekleştirirken zorlanması durumunda, örgüt üyelerine bu durumun giderilmesi için yardımcı olunma davranışı olarak adlandırılmaktadır (Sezgin, 2005, 323). Bu davranış sadece örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında örgüt üyelerinin diğer üyelere olan fedakarlığı ya da onlara yardım etmesi değildir. Bu davranış aynı zamanda örgüte dışardan dahil olan örgütle çalışan örneğin tedarikçiler, satıcılar ve müşterilere yönelikte olabilmektedir (Gürbüz, 2006, 55).

Nezaket: Nezaket boyutu ile fedakârlık (özgecilik) boyutu arasında belirli benzerlikler gözlenmekte, buna rağmen ikisini bir birinden ayıran bir farklılık bulunmaktadır. Fedakârlık boyutunda sorun ortaya çıktıktan sonra davranış gözlenirken, nezaket boyutunda ise, bu sorunun ortaya çıkmasını önleyici davranışlar gözlenmektedir. Nezaket boyutunda birbirlerini tanıyan ve etkileşim içinde olan örgüt üyelerinin karşılıklı olumlu tavırlar olarak nitelendirilmektedir. Bu sorumluluğu gösteren kişilerin nitelikleri değerlendirildiğinde ise uzmanlık ve sorumluluk duygusu yüksek olan kişiler olduğu gözlenmektedir. Bu durumda kişinin çift yönlü olarak hem oluşma ihtimali olan problemi ön görecektir hem de bu sorunları önleyecek nitelik sorumluluğa sahip olması gerekmektedir (Gök, 2007, 14).

Vicdanlılık: Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları ele alındığı zaman, vicdanlılık boyutunun da gönüllüğe bağlı olması en belirgin özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Burada ortaya çıkan davranışta çalışan örgütün bir üyesi olarak çalıştığı için ve bunun için bir işgören olarak maddi kazanç elde ettiği için değil, örgüt için bir adanmışlık ortaya koyduğu için örgütün bir üyesi olarak bu örgüt için çalışmaktadır (Samancı, 2006, 33). Bu davranışın temelinde bireyin kendisinden beklenen rolün daha üstünde kurum için çalışması ve emek sarf etmesi gözlenmektedir. Örneğin hasta olan bir çalışanın ayakta geçirebileceği bir hastalığa karşın işe devam etmesi ya da mesai saatinden daha fazla olarak fazladan örgüt için çalışması olarak nitelendirilebilir (Gök, 2007, 14).

Üyelik Erdemi: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından birini oluşturan üyelik erdemi davranışı örgüt üyelerinin işleriyle ilgili alan hâkimiyetlerine sahip oldukları ve gerekli zamanlarda diğer üyelere yönlendirici davranışlar sergiledikleri davranışlar olarak nitelendirilmektedirler. Bu davranışla ilgili olarak örgüt işleyişi içinde verilebilecek örnekler ise, bu davranışı sergileyen örgüt üyelerinin örgütte düzenlenen toplantılara aktif bir şekilde katılmaları, alınan kararların uygulanması gibi davranışlardır. Belirtilen davranışlar sayesinde örgüt üyeleri örgüt içi politik süreçlerde öncelikle daha fazla bilgi sahibi olmaları ve akabinde yönlendirici bir bakış açısı kazandıracaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içinde sergilenmesi en zor davranış olarak gözlenmektedir (Karaduman, 2013,38).

Sportmenlik: Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu sportmenlik boyutudur. Örgüt üyelerinin hem buldukları örgütün kültürünü hem de örgütlerinin amaçları doğrultusunda yapılacak olan işlere olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmalarıdır. Bunun yanında örgüt işleyişinde ve iş hayatında karşılaştıkları sorunların üstesinden gelerek çalışmalarına devam etmeleri anlamına gelmektedir (Sezgin,2005,324). Örgüt üyesinin örgütüne olan bağlılığı ve olumlu yaklaşımı bu davranışın sergilenmesi için önemli bir unsurdur. Öncelikle karakteristik bu davranışla olumlu bir ilişkiye sahiptir. Bunun nedeni ise örgüt üyesinin önüne çıkan engelleri aşmasında ve devam etmesinde karakteristik oldukça önemlidir. Kişinin sergilediği tutumlar karakteriyle ilgilidir. Karmaşıklaşan iş hayatını göz önüne alırsak, bu boyutun önemi giderek artmaktadır (Gök, 2007, 15).

2. 6. İlgili Araştırmalar

2. 6. 1. Etik Liderlik

Türkiye’ de Yapılan Çalışmalar

Özdaşlı ve Akın (2013: 29-42), 191 muhasebe bürosu çalışanından oluşan örnekleme üzerinde muhasebe bürolarında çalışan bireylerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarında etik liderliğin katkısını incelemiştir. Araştırmada etik liderlik ölçeğinin dört boyutu kullanılmıştır. Bu boyutlar ise sırasıyla; iletişimsel etik boyutu, davranışsal etik boyutu, iklimsel etik boyutu ve karar vermede etik boyutlarıdır. İkinci ölçek ise, duygusal bağlılık ölçeğidir. Bu ölçekte kullanılan alt boyutlar; duygusal, normatif ve devam bağımlılığı boyutlarıdır. Çalışmada bulunan sonuçlara göre, muhasebe bürosu çalışanlarının normatif bağlılıkların iletişimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının etkisi altında kaldığı bunun yanında ise normatif bağlılıklarının iklimsel etik ve karar vermede etik boyutlarından etkilendiğini ortaya koymuştur.

Acar ve Kaya (2012:95-102) yaptıkları çalışmada beden eğitimi öğretmenleri ve okul yöneticilerinin ortaya koydukları etik liderlik davranışlarını incelemiştir. Bu amaçla toplam 309 beden eğitim öğretmenine Yılmaz (2005) tarafından geliştirdiği, iletişimsel etik, davranışsal etik, iklimsel etik ve karar vermede etik boyutlarını içeren etik liderlik ölçeği uygulanmıştır. Bu çalışmada beden eğitim öğretmenlerinin yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri incelenmiştir. Sonuçlara göre, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise, verilen cevapların yaşa göre farklılaştığıdır. Anlamsal olarak istatistiksel fark bulunan başka bir görüş ise, önceden yöneticilik yapmış öğretmenler ile yöneticiler arasındaki görüşleridir. Alt boyutlar açısından değerlendirilirken, etik liderlik ölçeği alt boyutları içinde en yüksek puanı iletişimsel etik boyutu almıştır.

Alan yazını incelendiğinde etik liderlikle ilgili yapılan başka bir ulusal çalışmada ise, ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik gösterme düzeyleri ortaya konmuştur. Bu çalışmada ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert olarak düzenlenmiştir. Bu amaçla toplam 185 öğretmene etik liderlik ölçeği uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik ölçeğinin boyutlarından iyi düzeyde davranış gösterdikleri gözlenmektedir (Helvacı, 2010, 391-410).

Yapılan başka bir çalışmada ise, etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. İletişimsel etik boyutu, davranışsal etik boyutu, iklimsel etik boyutu ve karar vermede etik boyutlarına sahip olan ve Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği bu çalışmada kullanılmıştır. Diğer bir taraftan, örgütsel adalet algısını ölçek için ise, Moorman'ın ölçeği esas alınarak oluşturulan toplamda 25 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Çalışma için Ardahan üniversitesinde çalışan 70 idari personele ilgili ölçekler uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, etik liderliğin sahip olduğu boyutlardan biri olan karar vermede etik boyutu ile örgütsel adalet ölçeği boyutu olan etkileşimci adalet boyutu arasında 0,823 düzeyinde pozitif ve güçlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Bununla birlikte etik liderliğin davranışsal etik boyutu ve örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında 0,411 düzeyinde boyutlar arası en zayıf ilişki gözlenmiştir (Aykanat ve Yıldırım, 2012,260-274).

İlköğretim okulları öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik davranış düzeylerini ölçmeyi amaçlayan başka bir ulusal çalışmaya Karabük il merkezinde görev yapan 188 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Bu amaçla, verilerin toplanmasında etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Yılmaz tarafından geliştirilen bu ölçek 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin algılarına göre etik liderlik davranışında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte, diğer değişkenler kıdem, branş ve mezun oldukları kurumlara göre ise anlamlı farklılık çıktığı gözlenmiştir. Alt boyutlar bazında değerlendirilirken, etik liderlik ölçeğinin bir alt boyutu olan iletişim etiği kapsamında daha az başarılı olurken, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarındaki davranışları sergilemekte daha başarılı oldukları sonuçları elde edilmiştir (Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012,123-142).

Uğurlu ve Üstüner (2011:434-448), yaptıkları çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki etik liderlik, örgütsel bağlılık ve adalet kavramları arasındaki ilişkiler ve yordama düzeylerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu araştırmanın örneklemini ilköğretim okullarında görev yapan 953 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır. Öğretmenlerin adalet algılarını Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği, örgütsel bağlılık Meyer, Allenv(1993) ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, etik liderlik örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu bağlılığın temelini ise yöneticilerin örgütsel adalet sağlamaları oluşturmaktadır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Xiaoyong, Fen ve Jiannong (2011:361-368) yaptıkları çalışmada etik liderlikle liderlik kişilik boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışmada amaca uygun olarak kullanılan ölçme aracı ise Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Aynı şekilde yöneticilerin kişilik özelliklerini ise, Costa ve McCrae'in beş faktör kişilik özellikleri ölçeği ile ölçülmüştür. Bu çalışma için seçilen örnekleme ise kuzey Çin'de bulunan sağlık merkezinden 59 yönetici ve 162 personel olmuştur. Regresyon analizi sonucu olarak, nörotizm boyutu etik liderlikle olumsuz bir ilişkiye sahiptir. Beş faktör kişilik testinin diğer boyutları değerlendirildiğinde ise, dışa dönüklük boyutu, muhaliflik boyutu ve dürüstlük boyutu olumlu bir ilişkiye sahiptir.

Brown, Treviño ve Harrison (2005:117-134) yaptıkları çalışmada etik liderliği ölçmek için yeni bir araç geliştirmişlerdir. Bu çalışmanın temelinde sosyal öğrenme kuramı etik liderlik kuramına dâhil edilmiştir. Bu çalışmada da etik liderlik, dürüstlük, lidere güven, etkileşimsel adalet, toplumsallaşmış karizmatik liderlik, kötüye kullanılan denetim gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde yedi farklı örnek kullanılarak yedi ayrı çalışma yapılmıştır. Madde oluşturma sürecinde öncelikle madde soru havuzunda 48 soru bulunmaktadır. Çalışmalar sonucunda açıklayıcı faktör analizi kullanılarak madde sayısı 10'a düşürülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi 3. ve 7. çalışmalarda ele alınmıştır.

Brown ve Trevino (2006:595-616) yaptıkları çalışmada etik liderliğin ahlaki boyutla ortak konuları içeren alakalı konuları (otantik liderlik, ruhani liderlik ve dönüşümcü liderlik) karşılaştıran bir literatür incelemesi gerçekleştirmişlerdir. Etik ve liderlik literatürünün kesiştiği noktadan hareketle, etik liderliğin öncül ve sonuçlarına dayalı bir öneri sunmuşlardır. Çalışma sonucunda etik liderlikle ilgili bir 16 öneri yapılmıştır. Bunlardan birincisi bir kişinin kariyeri boyunca etik model olması etik liderlikle olumlu bir ilişkidir. İkincisi, etik davranışları destekleyen etik durum etik liderlikle olumlu bir ilişkiye sahiptir. Üçüncü olarak, etik yoğunluk etik liderlik ve etik durum arasındaki ilişkileri geliştirir. Dördüncü olarak, bireysel bir özellik olarak uygunluk etik liderlikle olumlu bir ilişki içindedir. Beşinci olarak, dürüstlük etik liderlikle olumlu bir ilişki içindedir. Altıncı olarak, nörotisizm etik liderlikle olumlu bir ilişki içindedir. Yedinci öneri, gücü engelleme etik liderlikle güç için ihtiyaç arasında ki ilişkiyi artırır. Sekizinci makyavelcilik etik liderlik ile olumsuz bir ilişkiye sahiptir. Dokuzuncu öneri ise, liderin ahlaki akıl yürütmesinin seviyesi etik liderlikle olumlu bir ilişkiye sahiptir. Onuncu öneri, ahlaki akıl yürütme, ahlaki ve etik

liderlik arasındaki ilişkiyi geliştirir. On birinci öneri, iç kontrol odağına sahip liderler, dış kontrol odağına sahip liderlere oranla daha güçlü etik liderlik gösterir. On ikinci öneri, öz izleme toplumsal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi oluşturur. On üçüncü öneri, etik liderlik takipçilerin etik karar vermeleriyle olumlu olarak ilişkilidir. On dördüncü öneri, etik liderlik olumlu sosyal davranışlarla ilişkilidir. On beşinci öneri, etik liderlik çalışanların ters davranışlarıyla olumsuz bir ilişkiye sahiptir. On altıncı öneri, etik liderlik takipçilerin tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkiye sahiptir.

Walumbwa, Morrison ve Christensen (2012: 953-964) yaptıkları çalışmada, etik liderliğin grup içi performansı daha fazla şekilde arttırdığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Grup sesi ve grup dürüstlüğü olan iki mekanizma bu çalışmada tartışılmıştır. Çalışma üç zaman dilimi içinde gerçekleştirilmiştir. Veriler bu süreçte ilk önce 338 kişiye, ikinci olarak 316 ve son olarak 80 gurup lideri ve hemşireler ölçekleri doldurmuşlardır. Bu amaçla kullanılan ölçekler ise etik liderlik ölçeği, grup dürüstlüğü ölçeği, grup sesli davranışı ölçeği, grup rol performans ölçeği, çok faktörlü liderlik ölçeğidir. Araştırmanın sonuçları etik liderliğin grup içi performansına olan yüksek etkisini ortaya koymuştur. Aynı zamanda bu çalışma, bu ilişkiye yardımcı olacak belirli normları ve grup seviyesi davranışlarını belirlemiştir.

Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador (2009: 1-13) ise yaptıkları çalışmada üst düzey yöneticilerin ve denetleyici yöneticilerin sergiledikleri etik davranışlarla, gruptaki çarpıklıklar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi grup seviyesine göre oluşan çıktılar arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaçla 195 farklı kuruluştan yöneticilerden 195 ve çalışanlardan ise 905 kişi olmak üzere çalışmanın evrenine ulaşılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık ve örgütteki çarpıklıklar gibi birçok çıktının üzerindeki etkisini görmek için kullanılan ölçme araçları ise etik liderlik, grup çarpıklıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleridir. Bu çalışmada, üst düzey yöneticilerin etik liderlik davranışları denetleyici bir etkiye, yöneticilerin etik liderlik davranışları ise olumlu bir ilişkiye sahiptir. Diğer bir taraftan ise etik liderlik örgütteki oluşan çarpıklıklar ile olumsuz yönde bir ilişki olduğunu yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkarmıştır. Bu sonucun yanında yapılan bu çalışmada elde edilen başka bir sonuç ise etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmesidir.

2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık

Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Gürbüz’ün (1996: 48-49) yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılığını analiz ederek, arasındaki ilişkiyi nicel bir şekilde ortaya koymaktır. Bu amaçla gıda, otomotiv gibi sektörlerde çalışan 136 personele tutum ölçeği uygulanmıştır. Uygulanan tutum ölçeği 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde uygulanan personele ait yaş, cinsiyet gibi çeşitli değişkenler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmaya konu olan personelin duygusal bağlılıkları ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda ise örgütsel vatandaşlık ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Polat ve Celep (2007: 307-331) yaptıkları çalışmada ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışlarına ilişkin algı düzeylerini incelemişlerdir. Çalışma betimsel niteliktedir ve 2006-2007 eğitim-öğretim yılında görev yapmış olan öğretmenler çalışmanın evreninin oluşturmaktadır. Niehoff ve Moorman’ın (1993) geliştirdiği “örgütsel adalet ölçeği” yöneticilerin güven algısını ölçmek için kullanılmıştır. Yöneticilerin okula güven algısını ölçmek için Hoy ve Tschannen-Moran’ın (2003) geliştirdiği “Okullarda Meslektaşlara Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için ise Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) geliştirdiği “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise ölçülmek istenen algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ve örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışlarının birbirleri ile anlamlı ilişki halinde bulunduğu gözlemlenmiştir.

Sezgin’in (2005:317-339) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar” adlı yayımlanan makalesinde okullar için bazı çıkarımlar yapmak amacıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla ilgili genel bir çerçeve ortaya konmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının bireyin ve örgütün etkililiğinin artırılmasını sağlamak için çeşitli çalışmalar ve bu çalışmalara dayalı olarak çıkarımlar yapılmıştır. Nitel olarak yürütülen bu çalışmada örgütsel vatandaşlığın tanımı, boyutları, örgüt kültürüyle ilişkisi ve okul açısından önemi üzerinde durulmuştur ve sonuçlara bu kavramlar üzerinden ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre eğitim kurumlarında işbirliği, güven,

yardımlaşma, paylaşma vb. gibi terimlerin üzerinde durulmasının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık ile ilgili diğer bir çalışma ise Aktay ve Ekşi'nin (2009: 20-66) "Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmasıdır. Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. İstanbul Avrupa yakasında Milli Eğitim'e bağlı olan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu çalışmada bilgi toplamak için Schwartz'ın (1994) "Değerler Ölçeği" ve Yücel'in (2005) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz ve Yüksel (2008: 174-190), İstanbul'da bulunan bankacılık, hazır giyim, medikal malzemesi, tekstil imalatı gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personeller üzerinde, duygusal zekânın, iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi bazı değişken özelliklerle ilişkisini tespit etmek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Bar-On'un (2001) geliştirdiği "Duygusal Zeka Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplam 5 alt boyuttan oluşmaktadır. İş performansı ve tatminin ölçmek için ise Wong ve Law'ın (2000) geliştirdiği performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 41 maddeden oluşmaktadır. İş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009:1-28) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini belirlemeye çalışmışlardır. Bunun yanında öğretmenlerin vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini çeşitli değişkenlere göre değerlendirerek, arasında fark olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın evrenini Sakarya, Kırıkkale ve Muş ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada DiPaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilen ve 2008 yılında Yılmaz ve Taştan'ın Türkçe'ye çevirdiği "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin büyük bir kısmının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında okul yöneticisinin politik görüş ve yakınlık değişkeni dikkate alındığında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yılmaz'ın (2009) Kütahya il merkezinde özel dersanelerde görev yapan 200 öğretmeni örneklem olarak alındığı araştırmada, dershanede çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanılması için Örgütsel Güven Ölçeği (Yılmaz, 2006) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği (DiPaola, Tarter ve Hoy, 2005) kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeği 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar Ölçeği ise 12 maddeden oluşan tek boyutlu ölçektir. Araştırmada Pearson Korelasyon analizi ve betimsel analizler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre özel dersane öğretmenlerinde güven duygusu ve örgütsel vatandaşlık orta düzeyde bulunmuştur.

Baş ve Şentürk (2011: 29-62) ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu ile örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven düzeylerinin arasındaki ilişkiye göre karşılaştırma yaptığı araştırmada, 2009-2010 yılında Niğde il merkezinde bulunan 13 ilköğretim okulu evren olarak seçilmiştir. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, Donovan, Drasgow ve Munson'un (1998) geliştirdiği "Örgütsel adalet ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalete, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olumlu algılar taşıdıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet ve mesleki kıdem, örgütsel vatandaşlık algılarına göre farklılaşmadığı fakat, meslek kıdemine göre farklılaştığı görülmektedir.

Yücel, Karaman ve Dönder'in (2008: 49-74) "öğretmen görüşlerine göre, okuldaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki" isimli araştırmasının amacı okulun örgüt yapısındaki bürokratikleşme derecesi ile ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini Uşak il merkezi ve merkeze bağlı köy ve ilçe merkezlerinde 2005-2006 eğitim-öğretim yılında görev yapmış 5 den fazla öğretmenin bulunduğu okullardır. Örneklem tabakalı örnekleme metodu ile belirlenmiştir. Araştırma tarama modelindedir. Yücel tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda bürokrasinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir ve ayrıca kuralcı bir tarz ile yönetilen bir okulun atmosferinin olumsuz yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Ruiz-Palomino ve Martínez-Cañas (2014: 95-108), gerçekleştirdikleri çalışmada etik kültür, etik niyet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, İspanya'daki finans sektöründen 525 kişi ile çalışmışlardır. Çalışmada, üst yönetim etik liderlik, yönetici etik liderlik, kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, etik niyet, etik politikası ölçme öğeleri olarak çalışmada yerini almıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde ise etik kültürün örgütsel vatandaşlıkla ve etik niyetle arasında olumlu ilişki gözlenmiştir. Bulunan bu sonucun yanında çalışmada ortaya çıkan başka bir nokta ise, üye örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle, etik liderlikle etik kültür arasındaki ilişki bu çalışmada gözlenmiştir.

Ja'afaru Bambale (2014) yaptığı alan yazını incelemesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile hizmetkar liderlik arasındaki ilişkiyi ilgili literatür taramasıyla ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla EBSCOhost, JStor, ScienceDirect ve Emerald gibi birçok veri tabanı bu çalışma için seçilmiştir. Fakat bu ilişkinin ortaya çıkması için oldukça az sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve hizmetkâr liderlik arasında önemli, arabulucu olarak adalet iklimi, hizmet iklimi, prosedürel adalet iklimi, öz yeterlilik, duygusal bağlılık ve denetçiye bağlılıktır. Bu çalışma sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve hizmetkâr liderlik yapılarının örgütler için katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Potansiyel faktörler olarak güven, bağlılık ve kimlik modelleri ara buluculuk rolleri aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve hizmetkâr liderliği geliştirdiği bu çalışmada ortaya çıkan diğer sonuçlar arasında gözlenmektedir.

Duffy ve Lilly (2013: 185-197) yaptıkları çalışmada örgütsel güven ve örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisini gösteren bir model çalışmasını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada, örgütsel vatandaşlığın içsel motivasyon etkisi çalışılmıştır. Örgütsel güven ve örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini incelerken aracı değişkenler olarak güç, mensubiyet ve başarı çalışmada kullanılmıştır. Veriler 700 çalışanda hem elektronik hem de yazılı olarak toplanmıştır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı yedi Likert tipi “örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği” ile ölçülmüştür. Buna ek olarak “örgütsel güven” ve “örgütsel destek” envanterleri kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven

arasında da olumlu bir ilişki gözlenmiştir. Diğer bir taraftan ise, değişkenlerin etkisi tahminin aksi yönünde gözlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yurt dışında yapılan başka bir çalışmada ise, etik liderlik davranışının örgüt içindeki çarpıklıkları ve bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisini bu çalışmada incelemişlerdir. Araştırmacılar bu ilişkiler içinde aynı zamanda kendine güveni de aracı değişken olarak gözlemlemişlerdir. Bu çalışmaya dâhil edilen örneklem grubu 191 çalışan yetişken ile araştırma gerçekleştirilmiştir ve gruptan veriler iki seferde toplanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçme araçları ise, “etik liderlik ölçeği” , “kişisel gelişim envanteri” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği” olarak çalışmada yer bulmuştur. Yapılan çalışmanın sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile etik liderlik arasında olumlu bir ilişki gözlenmiştir diğer taraftan ise etik liderlikle örgütteki çarpıklıklar arasında olumlu bir ilişki gözlenmemiştir (Avey, Palanski ve Walumbwa, 2011, 574-581)

Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador (2009: 1-13) yaptıkları çalışmada, üst düzey yöneticilerin etik liderlik davranışlarının bu kurumdaki çalışanların davranışlarına örgütsel vatandaşlık davranışı açısından ve bununla birlikte örgütteki çarpıklara sebep olan davranışları ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu çalışmanın evreni yapılan çalışmanın amacına göre farklı olarak iki gruptan toplanmıştır. Bu gruplardan ilki 195 olan yönetici grubu iken diğer grup ise, 904 kişilik çalışanlardır. Bu amaçla çalışmada kullanılan ölçme araçları ise, ‘etik liderlik ölçeği’, ‘grup çarpıklık ölçeği’ ve ‘örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği’ dir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde ise, etik liderlik örgütteki oluşan çarpıklıklar ile olumsuz yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar içinde yer alan başka bir çalışmada ise üst düzey yönetici ve danışmanların etik algılarını ölçmeye yöneliktir. Bu çalışmada üst düzey yönetici ve danışmanların sahip oldukları etik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan sivil erdem boyutu ile olan ilişkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçekler ise sırasıyla “etik liderlik algısı”, “örgütsel iklim”, “üst liderlik istikameti” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçme araçları bu çalışmada amaca uygun olarak seçilen ölçeklerdir. Bu çalışmada örneklem ise 371 kişidir. Üst düzey yönetici ve danışmanların etik algılarını ölçmeleriyle ilgili yaptıkları bu çalışmada, üst düzey yönetici ve danışmanların etik algılarının örgütsel vatandaşlığın bir boyutu olan sivil erdem ile olan ilişkisini tespit etmişlerdir. Bunun yanında bu çalışmada etik liderlik

kavramının iklim, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla da olan ilişkini dile getirmiştir (Kottke ve Pelletier, 2013, 415-428).

2.6.3. Etik Kültür

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Singhapakdi (1993) yaptığı çalışmada Makyavelcilik ve örgütsel etik kültürün pazarlamacıların etik karar vermelerine ilişkin etkileşimli etkisini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada araştırmacı etik bir problem ve iyileştirici alternatif algılarını bir pazarlamacının etik karar vermede kullandığı iki temel öge olarak almıştır. Bu amaçla çalışmada kullanılan ölçekler ‘örgütsel etik kültür’, Makyavelcilik ölçmek için ‘Mach IV’ ölçeğinin on maddesi bu çalışmada kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan örneklem grubu ise 367 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda ise etik algıların bazı yönlerinin örgütsel etik kültür ve bunun yanında Makyavelcilik arasındaki etkileşimle ilgili olduğunu ortaya koymuştur.

Etik kültür ile ilgili yapılan başka bir araştırmada ise etik olmayan davranışların kurumlarda yaygın bir şekilde gözlemlendiği yer almıştır. Bu çalışmada etik olmayan davranışların ortaya çıkarılması için sekiz boyuta sahip kurumlarda görünen etik olmayan davranışları ortaya koymak için bir model ortaya koymuştur. Bu çalışma için araştırmacı tarafından geliştirilmiş bir ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada etik kültür ölçeğinin altı boyutu olan yöneticilere etik rol model olma, denetçilere etik rol model olma, etik davranma kapasitesi, etik davranışlara bağlılık, etik konularda tartışmaya açıklık, etik davranışları destekleme, etik olmayan davranışlarla olumsuz bir ilişkiye sahiptir. Diğer iki boyut olan etik standartların açıklığı ve etik veya etik olmayan davranışların görünürlüğü ise etik olmayan davranışlarla ilgili değildir. Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar açısından ise etik kültürün boyutlarının etik olmayan davranışları azalttığı gözlenmektedir (Kaptein, 2011, 843-869).

Yapılan araştırmaların genel bir değerlendirmesinde ise, etik liderlik davranışıyla ilgili yapılan çalışmaların çoğunlukla nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu araştırmalarda kullanılan veri toplama araçları ise Brown, Trevino ve Harrison (2005) geliştirilen etik liderlik ölçeğidir. Ulusal alanda yapılan çalışmalarda ise genellikle Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeğidir kullanılmaktadır. Yürütülen araştırmaların katılımcı gruplarını ise öncelikle öğretmenler, okul yöneticileri, sağlık alanı ve işletmelerdeki yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmalarda bulunan sonuçlar ise, etik liderlik davranışının kurumlarda iyi ve yüksek düzeyde olduğuna yöneliktir. Bununla

birlikte etik liderlik davranışı örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenleriyle ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bunun dışında yapılan çalışmalarda etik liderlik davranışının etik çarpıklıklar ve kurumlardaki etik dışı davranışlarla olumsuz yönde bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur.

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili yapılan çalışmaların genelinde nicel yöntem kullanılarak yapıldığı gözlenmektedir. Fakat bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alan yazınında birçok nitel araştırmada bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların katılım grupları incelendiğinde eğitim alanında öğretmenler ve okul yöneticileri bulunmakla birlikte otomotiv sektörü, banka, hazır giyim, medikal, tekstil imalat, finans sektörü çalışan personeli çalışanlarıdır. Araştırmalarda kullanılan ölçekler ise, Yücel (2005) ve DiPaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilen ölçeklerdir. Yapılan nitel çalışmalarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı işbirliği, güven ve paylaşma kavramlarıyla ilgili bulunmuştur. Nicel araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel güven ve adalet düzeyleriyle anlamlı ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu gözlenmektedir. Etik liderlik ve etik kültür ile de örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar arasındadır. Etik kültür ile ilgili alan yazınında nicel çalışmalar gözlenmektedir. Kaptein (2011) ve Key (1999) tarafından geliştirilen ölçekler etik kültür konusunda kullanılmaktadır. Genellikle elde edilen sonuçlara göre etik kültürün etik olmayan davranışlarla olumsuz yönde bir ilişki içinde olduğu gözlenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analiziyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Okullardaki etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, araştırma kapsamında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinin amacı iki veya daha fazla değişken arasında bu değişkenlerin birlikte varlığını ve derecesini belirlemektir (Karasar, 2012). Bu bakımdan çalışmada etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerin birlikte varlığını ve derecesini belirleme üzerinde durulmuştur.

3.2. Verileri Toplama Araçlarının Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

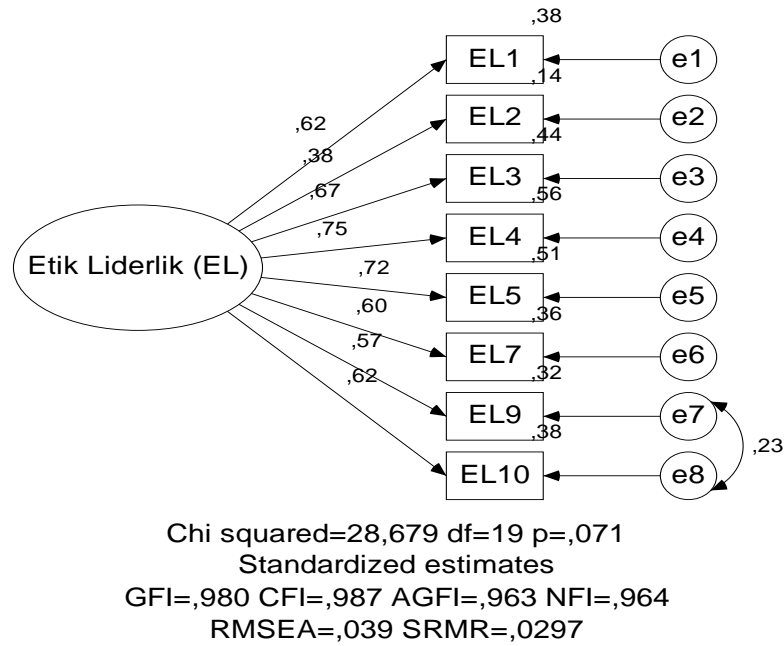
Araştırmanın bu bölümünde araştırma sürecinde veri toplanmasında kullanılan ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik ölçeği Brown ve vd. (2005) tarafından geliştirilmiştir. Tek faktör yapısına sahip olan ölçek, 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .92 olarak bulunmuştur. Ölçek 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert türünde düzenlenmiştir. Bu ölçek yöneticilerin etik değerler algılarını ölçmek için hazırlanmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlaması Tuna ve diğ. (2012) tarafından yapılmıştır. Faktör analizi sonucu 10 maddenin tek faktörlü yapı etrafında toplandığı, ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının üç farklı örneklem için $n=127$ için $\alpha=.92$, $n=184$ için $\alpha=.91$, $n=87$ için $\alpha=.87$ sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun dışında üç hafta aralık ile yapılan test-tekrar test güvenilirliği için ortalamalar birbirine oldukça yakın çıkmıştır (İlk test için aritmetik ort. 42.33 iken ikinci test için ort. 42,00). Bu ölçek otel yöneticilerinin etik değerler algılarını ölçmek için hazırlanmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen veriler üzerinde ölçme aracının Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .863 olarak hesaplanmıştır. Büyüköztürk'e (2007) göre elde edilen veri seti ile faktör analizinin yapılması için Bartlett testinin anlamlı çıkması ve KMO sonucunun ,60'dan büyük

olması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre KMO değerinin ,893 olduğu belirlenmiştir. Gerek KMO değerleri gerekse Bartlett Sphericity testinden elde edilen sonuçlara göre ($\chi^2=1,264E3$, $df=45$, $p=,000$) verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte açımlayıcı faktör analizi sonucunda ise, ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ise ,661 ile ,486 değerleri arasındadır. Bunun yanında ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 9’ da gösterilmiştir.



Şekil 9: Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı faktör Analizi Diyagramı

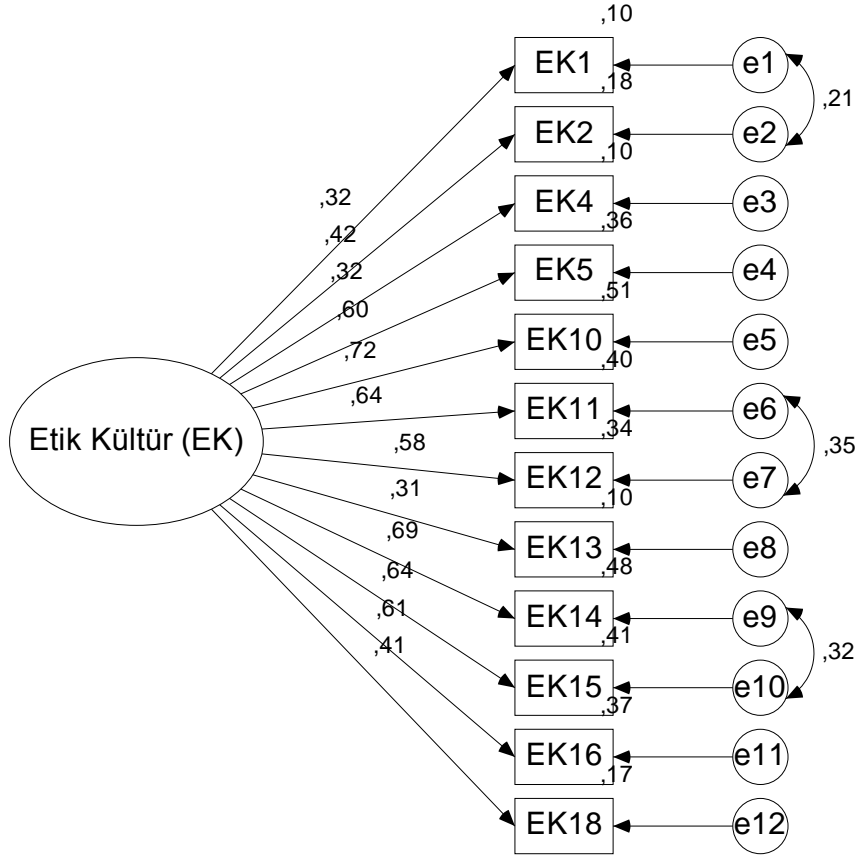
Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, normalliğin değerlendirilmesinde multivariate (mardia) açısından kritik oranın (c.r.) 13.104 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sebepten ötürü kritik oranı 10’ dan büyük olan maddeler sonraki basmakta analiz sürecine dahil edilmemiştir. Kritik oranın 10’un üstünde olan 8. madde ölçekten çıkarılmıştır daha sonra modifikasyon indekslerine bakılarak 6. maddenin 5 madde ile ilişkisi olduğu belirlenmiştir bu yüzden 6. madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanında 9. ve 10. maddelerin ise hataları birleştirilmiştir. Kalan maddelerin faktör yükleri ise 1. madde için .62; 2. madde için .38; 3. madde için .67; 4. madde için .75; 5. madde için .72; 7. madde için .60; 9. madde için .57; 10. madde için .62 dir. Faktör analizleri uygulanırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin belirlenmesinde dikkate alınan ölçütlerden birisi maddelerin faktör yük değerlerinin 0.45 ve üzerinde olmasıdır. Fakat Sosyal bilimler alanında hazırlanan bir ölçek eğer uygulama bazında az sayıda maddeye sahipse bu değer 0.30 indirilebilir (Büyüköztürk, 2012, s.124). Bu doğrultuda doğrulayıcı

faktör analizleri sonuçları dikkate alındığında uyum değerleri diğer bir deyişle ölçeğin fit değerleri RMSEA=,039 ; SRMR=,0297 ; CMIN/DF (X^2/sd)= 1,50; GFI=,980 ; CFI=,987 ; AGFI=,963 ve NFI=,964 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonucun ışığında modelin fit değerlerinin kabul edilebilir ve istenen düzeyde olduğunu gözlenmiştir.

Etik Kültür Ölçeği

‘Etik Kültür Ölçeği’ Key (1999) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek kurumlardaki etik kültürün ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Key (1999), çalışmasında ‘‘Etik Kültür Ölçeği’’ ni tek faktör olarak bulmuştur ve bu ölçek 18 madden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .92 olarak bulunmuştur. Ölçek 7’li likert türünde oluşturulmuştur. Ölçek 1= tamamen yanlış, 2= çoğunlukla yanlış, 3= biraz yanlış, 4= emin değilim, 5= biraz doğru, 6= çoğunlukla doğru, 7= tamamen doğru şeklinde düzenlenmiştir.

Dil geçerlilik çalışması kapsamında çevrilen ölçeğin aslına uygun olup olmadığını anlamak için geleneksel yöntem seçilmiştir. Geleneksel yöntemde öncelikle ölçek orijinal dilinden hedef dile çevrilmeli, ikinci olarak metin tekrar orijinal diline çevrilmelidir. Son olarak metinlerin her iki dili konuşan örneklem üzerinde denenmesidir (Hançer, 2003, s.50). Bu kapsamda ana dili Türkçe olan üç öğretmen tarafından ölçeğin çevirisi yapılmıştır, çeviriler karşılaştırılarak en uygun olan eğitim kurumlarında okul yöneticilerine uygulanmıştır. Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .769 olarak hesaplanmıştır. Büyüköztürk’e (2007) göre elde edilen veri seti ile faktör analizinin yapılması için Bartlett testinin anlamlı çıkması ve KMO sonucunun, 60’dan daha büyük olması gerekmektedir. Verilerden elde edilen analiz sonuçlarına göre KMO değerinin .803 olduğu belirlenmiştir. Gerek KMO değerleri gerekse Bartlett Sphericity testinden elde edilen sonuçlara göre ($\chi^2= 1,660E3$ $df=,153$ $p=.000$) elde edilen verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte açımlayıcı faktör analizi sonucunda ise, ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ise ,728 ile ,407 değerleri arasındadır. Bunun yanında ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 10’da gösterilmiştir.



Chi squared=137,370 df=51 p=,000
 Standardized estimates
 GFI=,936 CFI=,918 AGFI=,902 NFI=,877
 RMSEA=,071 SRMR=,0493

Şekil 10: Etik Kültür Ölçeği Doğrulayıcı faktör Analizi Diyagramı

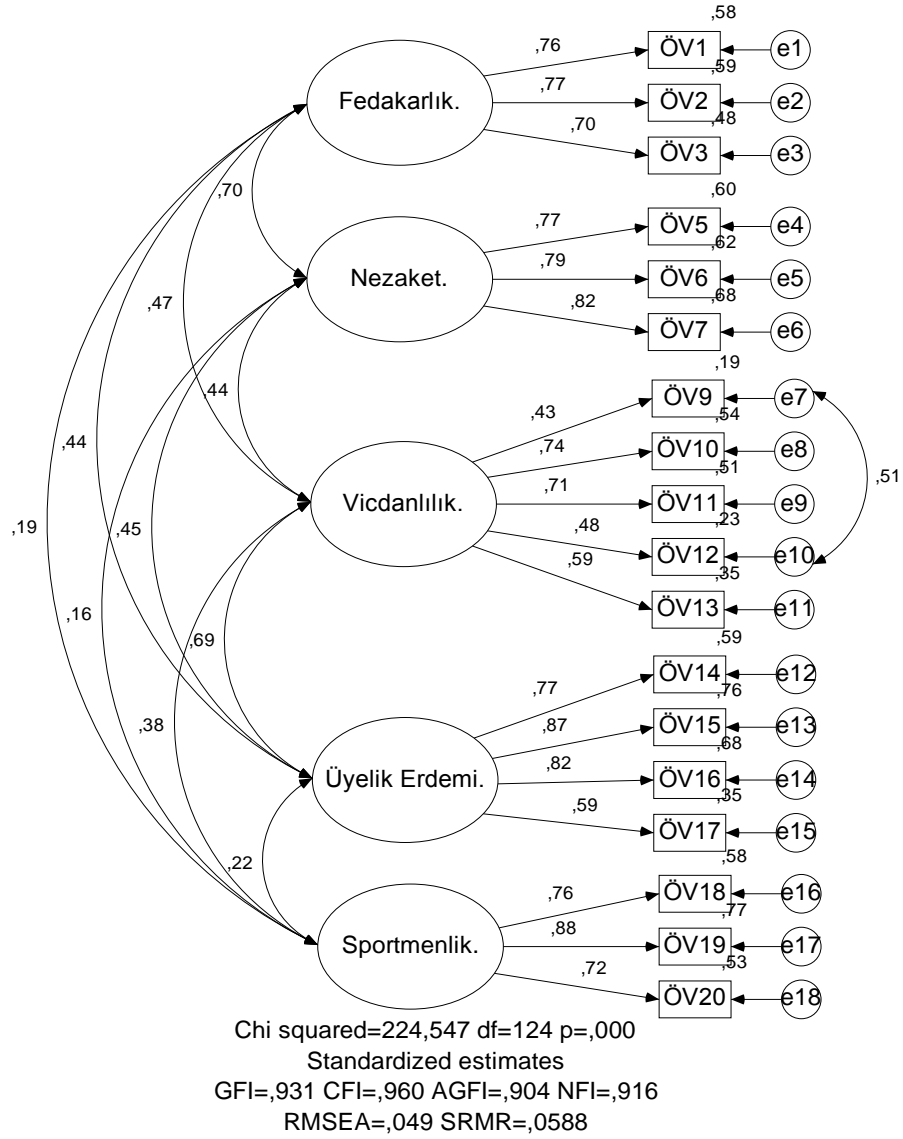
Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, normalliğin değerlendirilmesinde multivariate (mardia) açısından kritik oranın 10'un altında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden faktör yüklerine bakılarak madde ölçekten çıkarılmamıştır. Fakat faktör yük değerleri 0.30 'un altında olduğu için 3. madde; 6. madde; 7.madde; 8.madde ve 17. madde ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizleri uygulanırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin belirlenmesinde dikkate alınan ölçütlerden birisi maddelerin faktör yük değerlerinin 0.45 ve üzerinde olmasıdır. Fakat Sosyal bilimler alanında hazırlanan bir ölçek eğer uygulama bazında az sayıda maddeye sahipse bu değer 0.30 indirilebilir (Büyüköztürk, 2012, s.124). Bunun yanında 9. madde 5 farklı maddeyle ilişkili olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan maddelerin faktör yükleri ise 1. madde için .32; 2. madde için .42; 4. madde için .32; 5. madde için .60; 10. madde için .72; 11. madde için .64; 12. madde için .58; 13. madde için .31; 14. madde için .69; 15. madde için .64; 16. madde için .61; 18. madde için .41 dir. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları dikkate alındığında uyum değerleri diğer bir

deyişle ölçeğin fit değerleri RMSEA=,071 ; SRMR=,0493 ; CMIN/DF (X^2/sd)= 2,694; GFI=,936 ; CFI=,918 ; AGFI=,902 ve NFI=,877 olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte modelde ki serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü dikkate alan CFI için 0.90 üzeri uyum kriteri için kabul edilebilir (Şimşek,2007, s.48). Bu sonucun ışığında modelin fit değerlerinin kabul edilebilir ve istenen düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Karakuş'un (2008) orijinalinden doktora tez çalışması için uyarladığı "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen Organizational Citizenship Behaviors Scale adlı ölçektir. Bu ölçek kurumlardaki bireylerin örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Ölçek orijinalinde 5 faktör yapısına sahiptir. Karakuş (2008), tezinde bu 5 faktörlük yapıyı doğrulamıştır ve bu ölçekte 18 madde bulunmaktadır. Ölçek 1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kısmen katılıyorum, 4= katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde beşli Likert türünde düzenlenmiştir. Karakuş'un (2008) doğruladığı 5 faktörlük yapı içerisinde boyutların her biri için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının ise Fedakârlık 0,80; Nezaket 0,75; Vicdanlılık 0,72; Üyelik Erdemi 0.83; Sportmenlik 0.71 dir. Genel Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0.83 olduğunu tespit etmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ise .83 ile .52değerleri arasındadır.

Bu çalışma için yapılan analizlerin sonucunda ölçeğin KMO değerinin .863 olduğu belirlenmiştir. Gerek KMO değerleri gerekse Bartlett Sphericity testinden elde edilen sonuçlara göre ($\chi^2=2,625E3$ df=,153 p=,000) verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu gözlenmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin faktör yük değer aralıkları fedakârlık boyutu ,740 ile ,654; Nezaket boyutu ,881 ile ,854; Vicdanlılık boyutu,816 ile ,583; Üyelik Erdemi boyutu ,798 ile 495; Sportmenlik boyutu ,808 ile ,700 değerleri arasındadır. Öte yandan ölçeğin boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı değerleri ise Fedakârlık boyutu .778 ; Nezaket boyutu .836 ; Vicdanlılık boyutu .746; Üyelik Erdemi boyutu .838; Sportmenlik boyutu .826 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genelinde ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı değeri 862 olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan bulgular ölçeğin güvenilir olduğunu, faktör yük değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde bulunduğunu göstermektedir. Bunun yanında ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 11'de gösterilmiştir.



Şekil 11: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı faktör Analizi Diyagramı

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, normalliğin değerlendirilmesinde multivariate (mardia) açısından kritik oranın 10'un altında olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında faktör yük değerleri 0.30 'un altında bir madde bulunmamaktadır. Bu yüzden ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Modifikasyon indekslerinde ise 9 ve 12. maddelerin hataları birleştirilmiştir. Maddelerin faktör yükleri fedakarlık boyutunda 1. madde için .76; 2. madde için .77 ve 3.madde için .70 dir. Nezaket boyutunda 5. madde için .77; 6. madde için .79; 7. madde için .82 dir. Vicdanlılık boyutunda 9. madde .43; 10. madde .74; 11. madde .71; 12. madde .48; 13. madde .59 'dur. Üyelik Erdemi boyutunda ise 14. madde için .77; 15. madde için .87; 16. madde için .82; 17. madde için .59 'dur. Sportmenlik boyutunda ise 18. madde .76; 19. madde .88 ve 20. madde .72 'dir. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları dikkate alındığında uyum değerleri diğer bir deyişle ölçeğin fit değerleri

RMSEA=,049 ; SRMR=,0588 ; CMIN/DF (X^2/sd)= 1,811; GFI=,931 ; CFI=,960 ; AGFI=,904 ve NFI=,916 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonucun ışığında modelin fit değerlerinin kabul edilebilir ve istenen düzeyde olduğunu gözlenmiştir.

3. 3. Verilerin Toplanması

Ölçeklerin uygulama sürecinde ölçek formları araştırmacı tarafından Konya'daki okul yöneticilerine gönderilmiş ve araştırmacı tarafından geri toplanmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçek formlarının dönüş ve işleme bilgileri verilmiştir.

Tablo 5: Ölçek formlarının dönüş ve işleme bilgileri

Okul Yöneticisi Sayısı	Gönderilen Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı	Dönüş Oranı %	İşlenen	İşlenme Oranı %
2054	750	510	% 68	334	% 65,49

3. 4. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) ve Analysis of Moment Structures (AMOS) istatistik paket programları kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programına girilmiş. Veriler SPSS paket programına girilirken, yapı ve/veya anlamca olumsuz olan 19, 22, 28, 29, 30, 31, 34 ve 39 nolu maddeler dönüştürme işlemine tabi tutularak ters cevaplarıyla kodlanmıştır. SPSS program vasıtası ile katılımcıların demografik özellikleri ve ölçeklerim açımlayıcı faktör analizleri çözümlenmiştir. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ve araştırma modelinin test edilmesi için AMOS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Faktör analizleri uygulanırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin belirlenmesinde dikkate alınan ölçütlerden birisi maddelerin faktör yük değerlerinin 0.45 ve üzerinde olmasıdır. Fakat Sosyal bilimler alanında hazırlanan bir ölçek eğer uygulama bazında az sayıda maddeye sahipse bu değer 0.30 indirilebilir (Büyüköztürk, 2012, s.124). Doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizinde maddelerin faktör yük değeri alt sınırı olarak 0.30 olarak kabul edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde model parametrelerin tahmininde maksimum olabilirlik (maximum likelihood) faktörleştirme tekniği kullanılmıştır. Bunun yanında gerek faktör analizinde gerekse model için normalliğin değerlendirilmesinde kritik oran 10' un altında olması esas alınmıştır.

Bu çalışmada okullarda etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini saptamak için AMOS programı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile ilgili alan yazın incelendiğinde ortak bir tanım yapılmamıştır. Bununla birlikte yapısal eşitlik modeli için tek bir istatistik yöntemi olmasından ziyade, içinde birçok istatistik tekniğini barındıran genel bir yöntem adı olarak kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010). Yapısal Eşitlik Modeli göz önüne alındığında iki temel özellik ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak regresyon eşitliklerini verebileceğimiz birçok yapısal eşitlik süreci içeren ve oluşmuş yapısal eşitlik modelleri hipotezin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmakta, bu kolaylık gösterdiği çizimlerle sağlanmaktadır. Yapısal eşitlik modeli, sahip olduğumuz modelin görünen ve görünmeyen değişkenleri ile test edilmesi akabinde sonuçların sahip olduğumuz verilere uyumluluk derecesini ortaya koymaktadır. Yani, veriler ve uyum indeksleri arasında bir uyum varsa hipotezler kabul edilmekte aksi durumda ise reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2001, s. 5-6). Model uyumun değerlendirilmesinde dikkate alınan uyum indeksleri ise, level of signifiante (p), chi-square / degrees of freedom ($X^2/sd = CMIN/DF$) ve normed fit index (NFI), root mean square error of approximation (RMSEA), standardized root mean square residual (SRMR), comparative fit index (CFI), goodness of fit index (GFI), adjusted goodness of fit index (AGFI). Model uyum kriterleri, iyi uyum ve kabul edilebilir uyum indeksleri tablo 6'da yer verilmiştir:

Tablo 6: Uyum İndeksleri:

Model uyum kriteri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
X^2	$0 \leq X^2 \leq 2 \text{ sd}$	$2\text{sd} \leq X^2 \leq 3 \text{ sd}$
p-değeri	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 < p \leq 0,05$
X^2/SD	$0 \leq X^2/\text{sd} \leq 2$	$2 < X^2/\text{sd} \leq 3$
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1,00$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1,00$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1,00$	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 0,97$
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,08$

Kaynak: Bayram, 2013, s.78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma evrenini 2013-2014 akademik yılında Konya'daki merkez ilçe okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Tablo 7' de Konya merkez ilçelerdeki okulları yöneticilerin sayısı verilmiştir. Toplam okullarda 2054 okul yöneticisi görev yapmaktadır.

Tablo 7: Çalışma Evreninde Bulunan Yönetici Sayısı

	Müdür	Müdür Yardımcısı
Toplam	799	1255

Bu araştırmada seçilen örnekleme yöntemi olarak “ basit tesadüfi örnekleme” yöntemi kullanılmıştır (Balcı, 2001, s.95). Konya'daki okul yöneticilerinin örnekleme girenlerin sayısı şansa bırakılmış ve tesadüfi olarak seçilen okul müdürü ve müdür yardımcısına ölçek uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modelleri temelinde katılımcı sayısı yani örneklem hacmin kovaryans matrisindeki farkların anlamlılığına dayanmaktadır. Yapısal eşitlik modelinde “ karmaşık modeller için ise büyük hacimli örneklemler uygulanır”. Bu büyük hacimli katılımcı sayısı 200 ve üzeriden fazla olmalıdır. Yapısal eşitlik modelinde örneklemin belirlenmesi için ölçeklerde yer alan madde sayısı p değişkeni olmak üzere $p(p+1)/2$ formülü vasıtasıyla belirlenebilir (Bayram, 2013, s.51). Bu formül çerçevesinde araştırmada kullanılan “ Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği “ temel alınmıştır. Bunun nedeni ise araştırma kapsamında kullanılan ölçekler içerisinde p değişkeni yani ölçeklerde yer alan madde sayısı 21 madde ile en fazla olan “ Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği “ dir.

$$p(p+1)/2$$

$$21(21+1)/2 \longrightarrow 21(22)/2 \longrightarrow 462/2 = 231$$

Bu sebepten dolayı bu çalışmada katılımcı sayısının, 231'den fazla olması gerekmektedir. Bu çalışma için araştırmanın katılımcı sayısı göz önüne alındığında 334 katılımcının istatistiksel çözümlene ve araştırmanın amacı için yeterli olduğu görülmüştür. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 8' de verilmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet		
1 Kadın	30	9,0
2 Erkek	304	91,0
Okul Türü		
1 Devlet Okulu	326	97,6
2 Özel Okul	8	2,4
Görev		
1 Müdür	187	56,0
2 Müdür Yardımcısı	147	44,0
Mesleki Kıdem		
1 1-10 yıl	75	22,5
2 11-20 yıl	177	53,0
3 21 yıl ve üzeri	82	24,6
Öğrenim Durumu		
1 Lisans	251	75,1
2 Yüksek Lisans	82	24,6
3 Doktora	1	3
Okulun Kademesi		
1 İlkokul	128	38,3
2 Ortaokul	147	44,0
3 Lise	59	17,7
Görev Yapılan İlçe		
1 Selçuklu	104	31,1
2 Meram	117	35,0
3 Karatay	113	33,8
Toplam	334	100,0

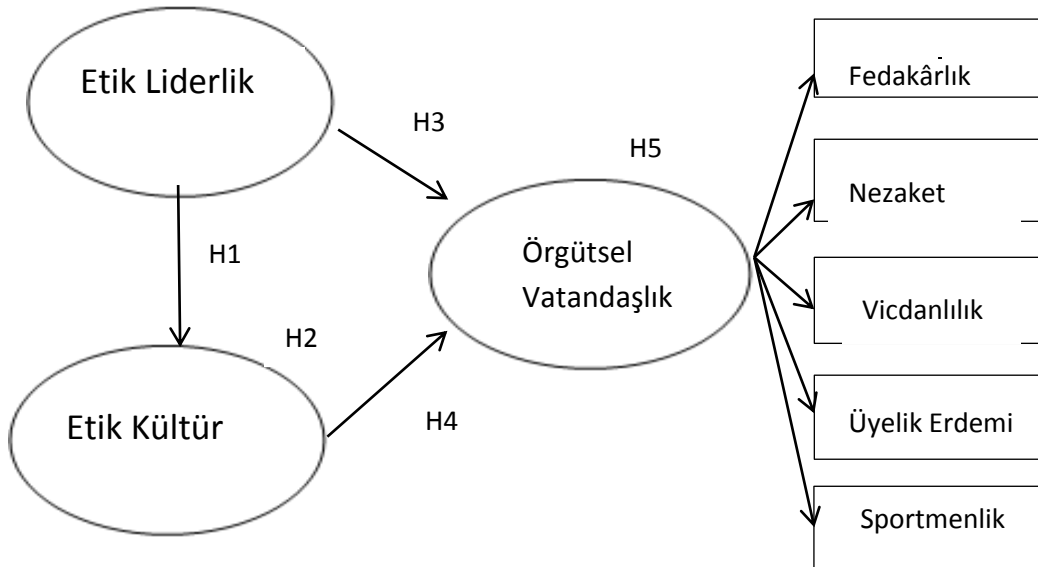
Cinsiyet bakımından katılımcıların %9,0'i kadın (f=30), %91,0'i erkektir (f=304). Katılımcıların %97,6'i (f=326) devlet okullarında, %2,4'i (f=8) özel okullarda görev yapmaktadırlar. Yapılan görev açısından katılımcıların %56,0'i müdür (f=187), %44,0'i müdür yardımcısıdır (f=147). Mesleki kıdem açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların %22,5'i (f=75) 1-10 yıl arası , %53,0'i (f=177) 11-20 yıl arası ve %24,6' sı (f=82) 20 yıl ve üzeridir. Öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların %75,1'i lisans (f=251) , %24,6' sı yüksek lisans (f=82) ve %0, ü (f=1) düzeyinde eğitim almışlardır.

Çalıştıkları okul kademesi açısından ise katılımcıların %38,3'ü ilkokul (f=128) , %44,0' ü ortaokul (f=147) ve %17,7'si lise (f=59) kademesinde görev yapmaktadırlar. Katılımcıların %31,1'i Selçuklu (f=104) , %35,0'i Meram (f=117) ve %33,8'i Karatay (f=113) ilçesinde görev yapmaktadır.

4. 2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Alan yazınından yararlanarak oluşturulan modelde öncelikle okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının kurumlarda gözlemlenen etik kültürü etkilediği varsayılmaktadır. Bunun yanında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği başka bir varsayımdır. Modelde etik liderliğin, etik kültür ile birlikte örgütsel vatandaşlığı açıkladığı ise başka bir varsayımdır. Başka bir deyişle etik liderlik davranışı ve etik kültür bir çıktı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak açıklamaktadır. Bunun ışında modelde etik liderlik direk olarak örgütsel vatandaşlığı anlamlı olarak açıkladığı başka bir varsayımdır.

Bu varsayımların ışında etik liderlik davranışından yola çıkan bir çıktı olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışına doğru öncelikle etik kültür tarafına daha sonrada örgütsel vatandaşlık davranışına doğru çatallanan ve sonunda yine etik kültür ile birlikte etik liderliğin ve etik liderliğin doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışında birleştiği bir yapısal eşitlik oluşturmaktadır. Bu varsayım ışığında araştırmanın hipotezine ilişkin path (yol) diyagramı şekil 12'dir.



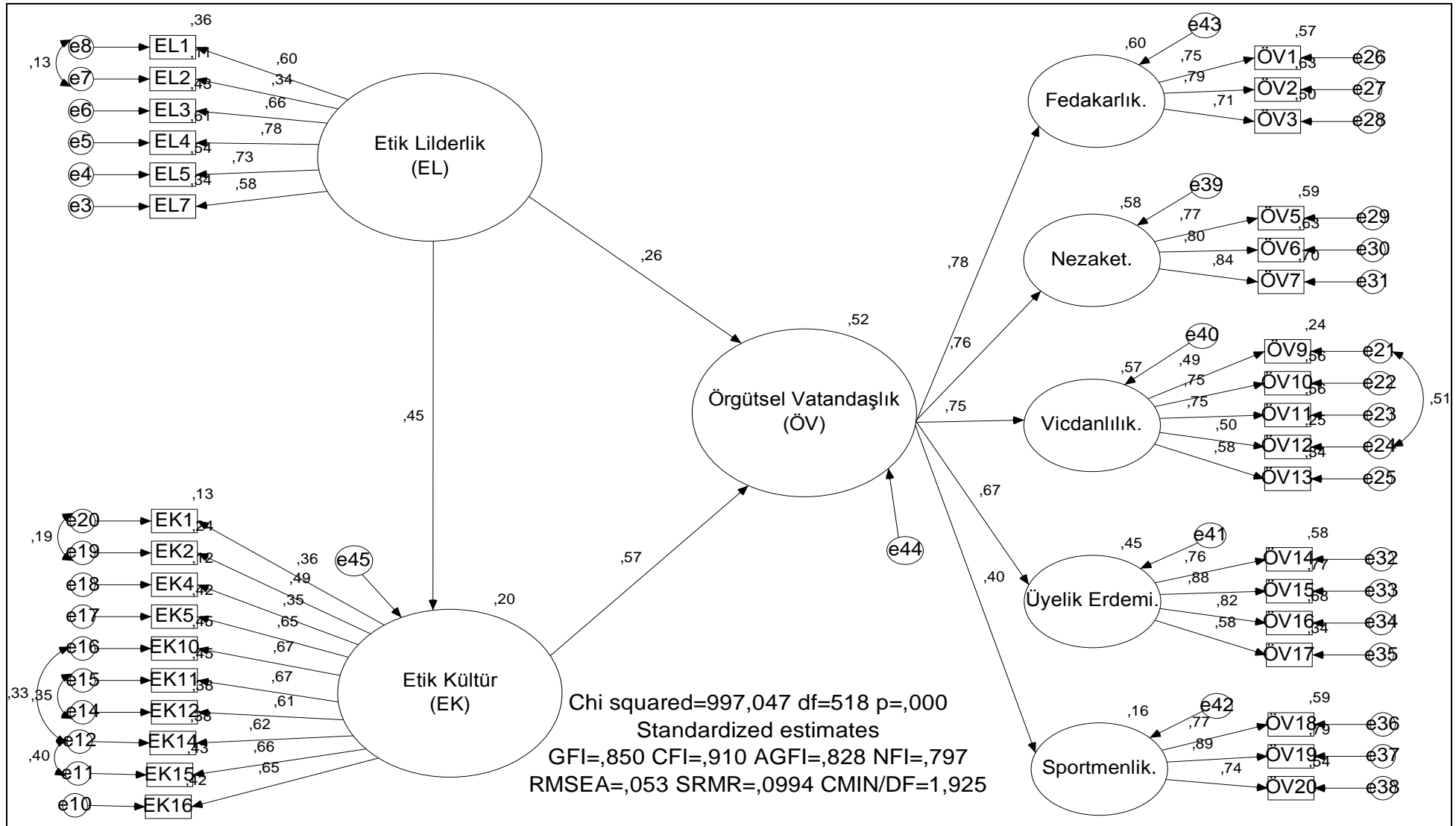
Şekil 12: Araştırmanın Hipotezine İlişkin Path (Yol) Diyagramı

Varsayılan modele ilişkin yapılan çalışma sonrasında, model testinden elde edilen indeksler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9: Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan YEM' ne ilişkin uyum indeksleri

Uyum İndeksi	Uyum
χ^2	997,047
χ^2 /sd	1,925
GFI	,850
AGFI	,828
CFI	,910
RMSEA	,053
SRMR	,0994

Görüldüğü gibi model uyum indekslerinden genel olarak iyi sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle χ^2 /sd (1,925) uyum indekslerine göre 2'nin altında olduğu için iyi uyum göstermiştir. Modele ilişkin uyum indeksleri elde edilen sonuçlar ışında incelendiğinde yaklaşık hataların ortalama karekökü boyutunda aldığı değerde RMSEA (,053) kabul edilebilir uyum düzeyindedir fakat bu uyum düzeyi iyi uyum sınırlarına bitişiktir. Bu uyum değerinin iyi uyum göstermesi 0,05 değeri sınırındadır. Uyum indeksinin kalıntılara dayanan uyum indekileri kısmında ise modelin SRMR (,0994) değeri ise kabul edilebilir uyum düzeyinde model uyum kriteri içinde yer almaktadır. Kalıntılara dayanan uyum indekileri kısmında elde edilen başka bir değer ise GFI'nin (,850) kabul edilebilir sınırın altında kaldığı fakat sınır değere oldukça yakın olduğu gözlenmektedir. Bu gözlem aynı şekilde AGFI (,828) içinde geçerlidir. Model uyum kriterleri içinde bağımsız modele dayanan uyum indeksleri bölümünde CFI nin(,910) aldığı değer iyi uyum göstermektedir. Modeldeki serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü dikkate alan CFI için 0.90 üzeri uyum kriteri için kabul edilebilir (Şimşek,2007, s.48). Bu değerlerden ve literatür taramasından yola çıkılarak ortaya konan varsayımsal modelin değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmektedir. Model testine ait kestirimlerin bulunduğu şekil 13'te aşağıda verilmiştir.



Şekil 13: Yapısal Eşitlik Modeli ve Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Yapılan araştırmanın sonucunda etik liderliğin, etik kültürün ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin birbirlerine olan etki dereceleri ve açıklama oranlarını gösteren bir model sunulmuştur. Modele dayalı olarak belli hipotezler geliştirilmiştir. Oluşturulan modelin fit değerleri şu şekilde elde edilmiştir. RMSEA= ,053; SRMR = ,0994; CMIN/DF= 1,925; GFI= ,850; CFI= ,910; AGFI= ,828; NFI= ,797; P= ,000; DF= 518; Chi squared= 997,047. Bun değerler kabul edilebilir ve istenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Etik Liderlik ölçeğinin gözlenen altı değişkeni vardır. Bu altı değişkenin etki katsayıları ise EL1 için ,60; EL2 için ,34; EL3 için ,66; EL4 için ,78; EL5 için ,73; EL7 için ,58 dir. Etik liderlik ölçeğinde modelin modifikasyon sürecinde EL9 ve EL10 maddelerinin diğer maddelerle olan fazla sayıda ilişkisi yüzünden çıkarılmıştır. Bu süreçte EL1 ve EL2 nin aynı kaynaklı hataları göz önüne alınarak buradaki hata oranları birleştirilmiştir.

Etik Kültür ölçeğinin gözlenen 10 tane değişkeni vardır. Bu 10 değişkenin etki katsayıları ise EK1 için ,36; EK2 için ,49; EK4 için ,35; EK5 için ,65; EK10 için ,67; EK11 için ,67; EK12 için ,61; EK14 için ,62; EK15 için ,66; EK16 için ,65 dir. Etik Kültür ölçeğinde modelin modifikasyon sürecinde EK13 ve EK 18 maddelerinin diğer maddelerle olan fazla sayıda ilişkisi yüzünden çıkarılmıştır. Bu süreçte EK1 ve EK2 nin; EK10 ve EK14 ün; EK11 ve EK12 nin; EK 14 ve EK15 in aynı kaynaklı hataları göz önüne alınarak buradaki hata oranları birleştirilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği dört gizil ve 18 gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Fedakarlık gizil değişkeni ,78; Nezaket gizil değişkeni ,76; Vicdanlılık gizil değişkeni ,75; Üyelik Erdemi gizil değişkeni ,67 ve Sportmenlik gizil değişkeni ,40 korelasyon katsayısına sahiptir. Fedakarlık gizil değişkeni içindeki gözlenen değişkenlerin etki katsayıları ÖV1 için ,75; ÖV2 için ,79 ve ÖV3 için ,71 dir. Nezaket gizil değişkeni içindeki gözlenen değişkenlerin ilişki katsayıları ÖV5 için ,77; ÖV6 için ,80 ve ÖV7 için ,84 dür. Vicdanlılık gizil değişkeni içindeki gözlenen değişkenlerin ilişki katsayıları ÖV9 için ,49; ÖV10 için ,75; ÖV 11 için ,75; ÖV 12 için ,50 ve ÖV 13 için ,58 dir. Bununla birlikte ÖV9 ve ÖV12 maddelerinin aynı kaynaklı hataları göz önüne alınarak buradaki hata oranları birleştirilmiştir. Üyelik Erdemi gizil değişkeni için ÖV 14 için ,76; ÖV 15

için ,88; ÖV 16 için ,82; ÖV 17 için ,58 dir. Sportmenlik gizil değişkeni içindeki gözlenen değişkenlerin ilişki katsayıları ÖV18 için ,77; ÖV19 için ,89 ve ÖV 20 için ,74 dür.

Araştırma sonucunda elde edilen modelden de görüleceği üzere etik liderlik davranışı, etik kültürü, 45 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç H1 ‘ de yer alan “ okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı etik kültürü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.” hipotezini doğruladığını göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda bulunan diğer bir bulguya göre etik liderlik davranışı etik kültürü % 20 oranında açıklamaktadır. Yani okullardaki etik kültür davranışında meydana gelen değişimin % 20 sinin etik liderliğe bağlı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu sonuç H2’ de yer alan “ okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı etik kültürü anlamlı olarak açıklar.” hipotezini doğrulamaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezine ilişkin olarak elde edilen sonuca göre, etik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını ,26 düzeyinde anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonucun ışığında H3’ te belirtilen “ okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkiler. ‘ ’ hipotezini doğruladığını göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda bulunan başka bir bulguya göre etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını ,57 düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler. Bu sonuç H4’te yer alan “ okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler. ‘ ’ hipotezini doğrulamaktadır.

Araştırmanın son hipotezine ilişkin olarak, etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını % 52 oranında anlamlı olarak açıkladığı tespit edilmiştir. Başka bir değişle örgütsel vatandaşlık davranışında meydana gelen değişikliğin %52 oranında etik liderlik davranışı ve etik kültüre bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç H5’ te yer alan “ okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak açıklar ’ ’ hipotezini açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma kapsamında, etik liderliğin, etik kültürün ve örgütsel vatandaşlık davranışının gizil değişkenleri arasındaki birbirlerini açıklama oranları ile bu gizil değişkenler arasındaki etki düzeyleri test edilmiştir. Araştırmanın bu kısmında hipotezlerin sırası dikkate alınarak elde edilen sonuçlar, konuyla ilgili olan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır.

5.1. Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın birinci hipotezine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı etik kültürü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Öte yandan araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin olarak, Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı etik kültürü anlamlı olarak açıkladığı da ortaya çıkmıştır. Çıkan bu sonuçlar ise, diğer yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Etik liderliğin, etik kültür ile olan ilişkisini ortaya koyan ve 2572 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise Schaubroeck ve diğ. (2012) etik liderliği ve etik kültürü ilişkilendiren bir model geliştirip test etmişlerdir. Bu çalışmada etik kültürü nitelendiren yaptırımlar, standartlar ve normlar liderlerin beklentilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, etik liderliğin farklı seviyelerde etik kültür ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Alan yazını incelendiğinde konuyla ilgili yapılan başka bir çalışmada ise etik liderliğin ortak konularını içeren ve liderlik teorilerini etik liderlik üzerinden inceleyen literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada liderlik teorilerinin ışında etikle ilgili konular ele alınmıştır ve bununla birlik çalışmada konuyla ilgili 16 öneri yapılmıştır. Bu önerilerden kültürel öğelerle ilişkili olarak. Bunlardan birincisi bir kişinin kariyeri boyunca etik model olmak etik liderlikle olumlu bir ilişkidir. İkincisi, etik davranışları destekleyen etik durum etik liderlikle olumlu bir ilişkiye sahiptir. Beşinci olarak, dürüstlük etik liderlikle olumlu bir ilişki içindedir. Dokuzuncu öneri ise, liderin ahlaki akıl yürütmesinin seviyesi etik liderlikle olumlu bir ilişkiye sahiptir. On üçüncü öneri, etik liderlik takipçilerin etik karar vermeleriyle olumlu olarak ilişkilidir. On dördüncü öneri, etik liderlik olumlu sosyal davranışlarla ilişkilidir. On beşinci öneri, etik liderlik

çalışanların ters davranışlarıyla olumsuz bir ilişkiye sahiptir. Son olarak etik liderlik takipçilerin tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkiye sahiptir (Brown ve Trevino,2006).

Yapılan benzer bir çalışmada Demirtaş (2013) etik liderlik davranışının algılanan etik iklim üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini havacılık alanında faaliyet gösteren lojistik merkezlerinden 547 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada etik liderlik sayesinde örgütsel politikaların yönleneceği sonucunda da etik iklim algısının pozitif yönde etkileneceği ön görülmüştür. Araştırmanın sonucunda etik liderliğin bağımsız etik boyutu hariç etik iklimin alt boyutlarını doğrudan ve bunun yanında dolaylı olarak etkilediği örgütsel politik algılamaların aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Yeşiltaş (2012) yaptığı çalışmada bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerinde etik liderliğin ve örgütün genel etik ikliminin etkili olup olmadığını araştırmıştır. Çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Bulgular sonucunda, etik liderliğin etik iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerinde ayrıca etik iklimin de örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Etik liderlikle örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte etik iklim boyutları ile etik liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir bulunmuştur. Alan yazınında konuyla ilgili olarak yapılan başka bir çalışmada ise denetleyici yöneticilerin ve üst düzey yöneticilerin ortaya koydukları etik davranışlar ile gruptaki çarpıklıklar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi grup seviyesine göre oluşan çıktılar arasındaki ilişkiyi belirtmeyi amaçlamıştır. Çalışma sürecinde elde edilen bulgular ışığında öncelikle etik liderlikle örgütteki çarpıklıklar arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Bunun yanında çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ise üst düzey yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişki içinde olduğu sonucudur. Son olarak çalışmada elde edilen başka bir sonuç ise, yöneticilerin sahip olduğu davranışlarının etik liderlik davranışları açısından uygun olmasıdır (Mayer ve diğ., 2009, 1-13).

Yılmaz (2006), yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular sonucunda ise örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklığı, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik anlamlı düzeyde etkilediği

ortaya çıkmıştır. Bulunan başka bir bulguya göre ise örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamını, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik anlamlı düzeyde acıkması olmuştur. Çalışma sürecinde elde edilen diğer bir bulgu ise örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, sırayla etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, karar vermede etik ve iletişimsel etik anlamlı düzeyde etkilemiştir. Son olarak örgütsel güvenin diğer alt boyutu olan yöneticiye güveni, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik alt boyutlarının anlamlı düzeyde yordaması çalışmada belirtilen başka bir bulgudur. Kurşun (2011) yaptığı çalışmada ilköğretim okullarının kurumsal imajına, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ve bazı değişkenlerin etkisini incelemektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre ilköğretim okullarının kurumsal imajını, ilköğretim okullarının yöneticilerinin etik liderlik düzeyi anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bulgulardan birisi de kurumsal imajın pek çok alt boyutuna iklimsel etiğin etkisidir. Anlamlı düzeyde bulunan başka bir ilişki ise kurumsal imajın diğer bir alt boyutu olan finansal sağlamlık alt boyutu ile karar vermede etik alt boyutu arasındadır. İklimsel etiğin alt boyutları ile kurumsal imajın alt boyutları olan yönetim kalitesi, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki araştırmanın sonucunda elde edilen başka bir sonuçtur. Bunun yanında okuldaki değerler seti açısından kültürü ele almak gerekirse, yapılan başka bir çalışmada öğretmenler ve yöneticilerin değerler eğitiminin önemine inandıkları ortaya çıkmıştır (Çelik ve Yeşilyurt, 2014).

Sonuç olarak, eğitim kurumlarındaki bireylerin üzerinde oluşturduğu güçlü etki, kurumdaki bireyler, kendisine ve işine yönelik ahlaki bir görüşü barındıran bunun yanında kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan etik liderlik davranışının, eğitim kurumlarındaki bireyler tarafından paylaşılan ortak güven ve etik değerler setinden oluşan normlar, uygulamalar ve değerler olarak adlandırılan etik kültürü olumlu yönde etkilediği ve açıkladığı çalışmada ortaya çıkan bir sonuçtur. Yani eğitim kurumlarındaki etik kültürde meydana gelen değişikliğin belli orandaki sebebinin etik liderliğe bağlı olduğu söylenebilir. Eğitim kurumlarındaki kültürel yapının okul yöneticilerinin davranışlarından etkilendiği görülmektedir.

5.2. Araştırmanın Üçüncü Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Üçüncü hipoteze göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkiler hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu literatürde doğrudan desteklenmektedir ve diğer yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir.

İlgili literatür tarandığında etik liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkisini gösteren çalışmaların varlığı gözlenmektedir. Neubert, Wu ve Roberts (2013)' in yaptıkları çalışmada etik liderliğin örgütsel vatandaşlığın fazladan rol davranışına ve duygusal bağlılığa olan etkisini ortaya koymuşlardır. Buna ek olarak, taahhütler, üye davranışları ve zihniyeti açısından etik liderliğin ilişkileri bir arabulucu olarak düzenlemesi için lider üye değişimi önerilmektedir.

Shin (2012)' in etik liderlik, etik iklim, iklim kuvveti ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaptığı çalışmada bulduğu sonuçta etik liderlik, etik iklimin ve ılımlı iklim gücünün etik iklim ve örgütsel vatandaşlıkla bir ilişkili olduğunu göstermiştir. Philipp ve Lopez (2013) etik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaptıkları çalışmada ise ilişkiyel sözleşmeler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile etik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır ve etik liderliğin yüksek olduğu zaman bu ilişki daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir taraftan etik liderlik ve örgütteki çarpıklıklar, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen başka bir çalışmada ise etik liderlik örgütteki oluşan çarpıklıklar ile olumsuz yönde ilişki olduğunu ortaya koyarken, etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Mayer ve diğ., 2009, s.1-13).

Stouten ve diğ. (2013) yaptıkları çalışmada etik liderliğin ve liderliğin değişik seviyelerde örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkisini göstermişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarından birisi ise, etik liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde eğrisel bir desen göstermesidir. Diğer bir çalışmada ise üst düzey yönetici ve danışmanların etik algılarını ölçmeleriyle ilgili yaptıkları çalışmada ise, üst düzey yönetici ve danışmanların etik algılarının örgütsel vatandaşlığın bir boyutu olan sivil erdem ile olan ilişkisini tespit etmişlerdir. Bunun yanında bu çalışmada etik liderlik kavramının iklim, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla da olan ilişkisini dile getirmiştir (Kottke ve Pelletier, 2013, s.415-428).

Resick ve diğ. (2013), yaptıkları çalışmada ise etik liderle birlikte çalışan örgüt üyelerinde iş yerlerinde olan çarpıklıklar ve olayları yargılama eğilimi içindedirler ve ahlaken adil olarak örgütsel vatandaşlık davranışını gösterirler. Böylece bu davranışlar örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesine rehberlik etmektedir. Alan yazınında başka bir çalışmada da güçlerini paylaşan ve adil olan yöneticilerle birlikte çalışan örgüt üyelerinin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Çalışma yedi tane(adalet, dürüstlük, etik rehberlik, insanlar yönlendirme, güç paylaşımı, rol açıklama ve sürdürülebilirlik için endişe) liderlik davranışı üstüne yapılandırılmış ve etik liderlikle örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011, s.51-69)

Avey, Palanski ve Walumbwa (2011) iş yerindeki öz saygı, çarpık davranışlar, örgütsel vatandaşlık ve etik liderlik üstüne yaptıkları çalışmada, etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu diğer bir taraftan ise etik liderliğin iş yerindeki çarpık davranışlarla olumsuz yönde bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir.

Etik liderlikle birlikte ilişkili olan üç tane liderlik teorisi bulunmaktadır. Bunlar, dönüşümcü liderlik, ruhani liderlik ve otantik liderliktir. Bunlar aynı moral paydaştan dolayı etik liderliği adres göstermektedir. Bu üç teori ve etik liderlik arasındaki benzerlikler ise rol model olma, doğruluk, dönüşümcü ve otantik lider için etik olarak karar vermedir. Her üçü için de ortak olan yön örgütsel vatandaşlığın bir alt boyutu olan “Fedekarlık” dır (Brown ve Trevino, 2006). Buradan hareketle etik liderlikle paralel içeriğe sahip olan liderlik türlerinin de örgütsel vatandaşlıkla ilgisini gösteren birçok çalışma vardır.

Yapılan bir çalışmada otantik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt boyutu olan fedakârlık ile genel iş doyumunu üzerine olumlu bir etkisi olduğundan bahsetmektedir (Tonkin, 2013, s.40-61). Yine benzer bir çalışmada ortak sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan bağlılığı, ideal güç mesafesi, şirket tipi, çalışanların demografik özellikleri arasında olum bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir (Walumbwa ve diğ., 2010). Valsania ve diğ. (2012), ise Otantik liderdik ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini inceleyen

çalışmalarında, otantik liderlikle örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile eğitim yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadırlar (Oğuz, 2011, s.377-403). Benzer bir çalışmada ise, yöneticilerin ortaya koydukları dönüşümcü liderlik davranışı ile, örgüt üyelerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 261-286).

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer aynı sonuca ise Jamaludin ve diğ. (2011) yaptıkları çalışmada işletmelerde liderlerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stiline, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, çalışan moralini, örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırdığını ortaya koymuştur. Chen ve Yang (2012) yaptıkları çalışmada ruhani liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkiyi ortaya koymuştur. Aynı şekilde, Madison ve Kellermanns (2013) yaptıkları çalışmada bu ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Avey, Palanski ve Walumbwa (2011) yaptıkları çalışmada etik liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütteki çarpıklara olan etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlarca etik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunurken, etik liderlikle örgütsel çarpıklıklar arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir. Yapılan başka bir çalışmada ise etik liderlik, pozitif ve anlamlı bir şekilde dönüşümcü liderlikle ve örgütün dönüşümcü liderlik kültürüyle ilişkilidir (Toor ve Ofori, 2009, s.533-547). Etik liderliğe paralellik gösteren ruhani liderlikle ilgili başka bir çalışmada ise, ruhani liderliğin huzur boyutu okul kültürünü yüksek seviyede, performans boyutu ise okul kültürünü orta düzeyde etkilediğini göstermiştir (Karadağ, 2009, s.1357-1405).

5.3. Araştırmanın Dördüncü ve Beşinci Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın dördüncü hipotezine göre “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.” Öte yandan araştırmanın beşinci hipotezine ilişkin olarak, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile etik kültür davranışı birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak açıklamaktadır. Çıkan bu sonuçlar ise, diğer yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ruiz-Palomino ve Martínez-Cañas (2014) yaptıkları çalışmada etik kültür, etik niyet ve örgütsel vatandaşlıkla ilgili yaptıkları çalışmada, etik kültürün örgütsel vatandaşlıkla ve etik niyetle arasında çok güçlü bir ilişki içinde olduklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte üye örgüt uyumu odak noktasına alındığında bu kavramında örgütsel vatandaşlıkla olan ilişkisini ortaya koymuşlardır.

Konuyla ilgili olarak yapılan başka bir çalışmada, örgütsel vatandaşlığın, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Orta Doğu Teknik Üniversitesi’ de alınan 125 akademisyenden oluşan bir örneklem grubu ile çalışma sürdürülmüştür. Çalışmanın sonucuna göre ilk olarak örgütsel kültür ve boyutları, centilmenlik ve yurttaşlık boyutunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışını öngörmüştür. Bunun yanında çıkan başka bir sonuçta ise, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını öngörmektedir. Üçüncü olarak kısmen de olsa örgütsel kültürün bir diğer değişken olan örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi kanıtlanmıştır. Son olarak çalışmadan elde edilen bulgu ışında yalnızca etkin bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kültür arasındaki ilişkinin aracı etkisi olduğu gözlenmiştir (Arıkan,2011).

Sezgin (2009) yaptığı çalışmada örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, bireylerin tecrübe ve yaşlarının artması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve bunun yanında örgütsel adalet davranışlarında düşüş gözlenmiştir. Bunun tam tersine elde edilen bulgulardan birisi ise örgütte çalışan genç, daha az tecrübeli ve eğitim seviyesi daha düşük olan bireylerin dağıtım adaletine karşı gösterdikleri tutum daha üst seviyededir. Cinsiyet değişkenine göre bu bulgular ele alındığı zaman ise erkek katılımcıların bayan katılımcılara göre örgütsel adalet ve dağıtımsal adalet konularında daha çok önem verdikleri gözlenmiştir.

Alanda yapılan başka bir çalışmada ise Duffy ve Lilly (2013) örgütsel güven ve örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının üzerindeki etkisini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bunun paralelinde yapılan başka bir çalışmada ise Yılmaz (2009) dershanelerde çalışan 200 öğretmen ile örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek istemiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise elde edilen bulgulara göre güven duygusu ve örgütsel vatandaşlık orta düzeyde bulunmuştur.

Alanyazında yapılan başka bir çalışmada ise Çelik (2007) örgüt kültürünün boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına olan etkisini ele alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu amaçla çalışmanın örneklem grubu 810 işgören ve 135 yöneticiden oluşmaktadır ve katılımcılar dört farklı işletmeden araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışında ise örgüt kültürünün alt boyutları olan bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çalışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecililik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik arasında analizler sonucunda pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında çalışmada bulunan başka bir bulguda ise örgüt kültürünün boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi alan literatüründe ilişkisi durulan bir konudur. Bunun gibi yapılan başka bir çalışmada ise Kalkan (2013) algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgütsel kültürün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, vizyon ve uyum yeterliliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Örgütsel kültürün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, vizyon ve uyu yeterliliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. Çalışma sürecinde yapılan regrasyon analizi sonucunda ise örgütsel kültürün alt boyutları olan katılım, vizyon ve uyum yeterliliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir.

Alanda yapılan başka bir çalışmada ise öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının algı düzeylerini belirlemek ve bununla birlikte okul iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ışığında, demografik değişkenler açısından

hem örgütsel iklim hem de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde bir farklılaşma olmadığı gözlenmektedir. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde bununla birlikte okul iklimi algılarının orta düzeyde olduğu gözlenen bulgular arasındadır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul iklimi algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Öğretmenlerin örgütsel iklim algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının düzeyini arttırdığını bunun aksi durumda da tam tersi olduğu sonucu elde edilen diğer bir bulgudur (Baykan, 2013).

Alanda yapılan başka bir çalışmada ise Yeşilyurt (2009) okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşlerini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, eğitim kurumlarında, eğitimciler arasındaki dostluk, öğretmenlerin ihtiyaç ve ilgilerinin önemszenmesi ve saygı duyulması, samimiyetle birlikte işbirliği ve yardımlaşma bulunması, okul kültüründeki değerlerle öğretmenin değerlerinin uyum göstermesi öğretmenlerin başarılarına olumlu yönde etki ettiğini ortaya koymuştur.

Tural (2009) çalışanların verimliliğinde örgüt kültürünün etkilerini göstermeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Ankara’ da bulunan bir sağlık kuruluşunda örgüt kültürünün öğelerinin çalışanların verimliliği üstünde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmanın evrenini sağlık kurumunda bulunan doktor, hemşire bunların yanında diğer sağlık personeli oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, kurum verimliliği ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında çalışan verimliliği ile örgüt kültürü arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu çalışmanın sonucunda gözlenmiştir.

Sonuç olarak, bireyin çalıştığı yeri hayatından bir parça olarak görmesi, çalıştığı kuruma profesyonel olarak para kazandığı yer değil, bir hayat gözüyle baktığı zaman örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının etik liderlik davranışından olumlu yönde etkilendiği söylenebilir. Yani eğitim yöneticilerinin etik davranışlarının, yapılamayan bir hedefin yapılmasında örgüt üyelerine destek olma, bireylerin kendilerinden beklenen rolün üstüne çıkması, örgütte alınan kararların uygulanması, örgüt üyesinin örgütüne olan bağlılığı gibi birçok davranışın oluşumunda ve gerçekleşmesinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu söylenebilir. Eğitim yöneticilerinin ortaya koyduğu etik liderlik davranışlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda kurumun insan kaynakları bakımından etkililiğini ve verimliliğini arttırdığı söylenebilir.

ALTINCI BÖLÜM

ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında araştırma sürecinde bulgulardan elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

6.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Eğitim yöneticilerin verimliliğini artıran örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim örgütlerindeki etik kültürün varlığından olumlu yönde etkilenmektedir. Bundan dolayı okullarda bulunan etik değerlerin eğitim yöneticilerinin verimliliğine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu yüzden eğitim yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla sergilemeleri için etik değerlerin kurumlarda daha fazla ortaya konmasını sağlayacak tedbirlerin alınmalıdır.
2. Örgütsel sosyalleşme süreci içinde örgütsel vatandaşlık davranışının kazandırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmelidir.
3. Okullarda etik kültürü geliştirecek etik hikâyelerden yararlanılmalıdır.
4. Okullarda etik kültürü destekleyecek geleneksel törenler ve sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.

6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmacılar, bu çalışmada etik liderlik tarafından etkilenen etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı dışındaki değişkenlerden başka bağımlı değişkenler arasındaki etki ve ilişki incelenebilir.
2. Araştırmacılar etik kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen sebepler üzerine çalışmalar yapabilirler.
3. Etik liderliğin etik kültür ve örgütsel vatandaşlı üzerine etkisini araştıran bu çalışma, nitel araştırmalarla da desteklenebilir.
4. Araştırmacılar etik liderlik davranışı ile ilgili uluslararası ve ulusal alanda yapılan çalışmaları karşılaştırarak okul yöneticilerinin etik tutumlarına ilişkin eğilimleri karşılaştırabilirler.

KAYNAKÇA

- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden öğretmenlerinin görüşleri. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi, 14(1), 95.
- Aktan, C. C. (1997). Politikada liyakat üzerine Kutadgu Bilig ve Koçi Bey Risalesi'nden öğreneceklerimiz. Yeni Türkiye dergisi, 13(3),1389-1393.
- Aktay, A. ve Ekşi, H. (2009). Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. İş Ahlakı Dergisi, 2(1), 19-65.
- Altaş, S. S. ve Gündüz Çekmeci, H. (2007). İş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(28), 47-57.
- Anabritannica. (2004). Genel kültür ansiklopedisi. İstanbul: Ana Yayıncılık A.Ş.
- Anello, E. (1992). Sürdürülebilir bir gelecek için değerler, kurumlar ve liderlik. Global forum. Rio de lanerio.
- Arıkan, E. (2011). The relationship between organizational citizenship behavior, organizational culture and organizational commitment. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı.
- Arslandaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 261-286.
- Arslandaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim

- adaletinin dolaylı rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 111-128.
- Avey, J., Palanski, M., and Walumbwa, F. (2011). When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Aydın, İ. (2010). Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik. Ankara: Pegem Akademi
- Aydın, İ. (2012). Eğitim ve öğretimde etik. Ankara: Pegem Akademi .
- Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aykanat, Z., ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260.
- Badiou, A. (2004). Etik. İstanbul: Metis Yayınları.
- Balcı, A. (2001). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara: Pegem Yayınları.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim*.
- Başak, S. ve Öztaş, N. (2010). Güven ağ bağları, sosyal sermaye ve toplumsal cinsiyet. (Turkish). *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 12(1), 27-56.
- Başaran, İ. E. (1974). Eğitim psikolojisi. Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel davranış. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, Ankara: A.Ü. Basımevi.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS Uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baykan. K. Ö. (2013). Okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi.

Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

- Bolay, H. (1999). Felsefi doktrinler ve terimler sözlüğü. Ankara: Akçağ.
- Brown, M. ve Trevino, L. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17.
- Brown , M.,Trevino, L. and Harrison, D. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *The Leadership Quarterly*.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal bilimler için veri analizi elkitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çalışlar, A. (1983). Ansiklopedik kültür sözlüğü. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çelik, V. (2009). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2012). Eğitimsel liderlik. Ankara : Pegem Akademi.
- Çelik, V. ve Yeşilyurt, E. (2014). Values education on the basis of education administrator, teacher and curricula, *Mevlana International Journal of Moral and Values Education (MIJMVE)*, 1(1), 1-19.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi1. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7.

Center For Ethical Leadership. (2013). 4 Mart 2013 tarihinde <http://ethicalleadership.org/about-us/philosophies-definitions/ethical-leadership> adresinden erişildi.

Cevizci, A. (1999). Felsefe sözlüğü. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Cevizci, A. (2002). Etiğe giriş. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Chen, C. and Yang, C. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: a multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-114.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Conlow, R. (1999). Yönetimde mükemmellik. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Daft, R. (1997). Management. Orlando: The dryden press

De Hoogh, A. H. and Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.

Bauer, T. N., Dekas, K. H., Welle, B., Kurkoski, J. and Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: a review and qualitative investigation of ocbs for knowledge workers at google and beyond. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 219-237.

Demirel, Ö. (2004). Öğretme sanatı. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Demirtaş, Ö. (2013). Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Duffy, J. and Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and

- perceived organizational support?. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(3), 185-197.
- Duman, B. ve Alacahan, O. (2011). Sosyal sermaye/güven boyutunda etniklik. (Turkish). *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 10(1), 181-208.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. İzmir: Sistem Kitapevi.
- Eren, E. (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul :Beta
- Ethics Resource Center. (2010). The importance of ethical culture: increaasing trust and driving down risks.
- Fisher, J. L. (2002). Positivepower. United States: Executive excellence Publishing.
- Ford R.C. and Richardson D. W. (1994). Ethical decision making: A review of the emprical literature. *Journal of Business Ethics* 13:205-221.
- Glynn, M. and RichDejordy. (2010).HandBook of Leadership Theory and Practice. Nohria, Nitin;Khurana,Rakesh.(Ed), LeadershipTrough an Organization Behavior Lens , Boston: Harvard Business Press.
- Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R. and Sichtmann, C.(2012) .The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing. *Int. J. Production Economics* 140 (2012) 7-17.
- Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sbe, Denizli.
- Gongxing, G., and Xing, Z. (2013). Research on organizational citizenship behavior, trust and customer citizenship behavior. *International Journal of Business & Management*, 8(16), 86-90.

- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000). Behavior in organizations. 7th. Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gülcan, M., Kılınç, Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(1), 123.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). "Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi". Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2) , s.174-190.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 47-61.
- Haynes, F. (2002). Eğitimde etik. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Helvacı, M. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. (Turkish). Journal of World of Turks / Zeitschrift Für Die Welt Der Türken, 2(1), 391-410.
- Ja'afaru, B. A. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: review of literature and future research directions. Journal of Marketing & Management, 5(1), 1-16.
- Jamaludin, Z., Rahman, N. B., Makhbul, Z., ve Idris, F. (2011). Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? : a conceptual insight. Journal of Global Business & Economics, 2(1), 73-85.
- Kacmar, K. K., Andrews, M., Harris, K., and Tepper, B. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: the mediating role of

- organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Kalshoven, K., Hartog D. and Hoog, A.(2013). Ethical leadership and followers' helping and initiative. *European Journal of Work and Organization Psychology*. Routledge.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. and De Hoogh, A. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (elw): development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kaptein, M. (2010). From inaction to external whistleblowing: influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrong doing. *Journal of Business Ethics*.(2011) 98:513-530.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *human relations*, 64(6), 843-869.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405
- Karaduman, M. (2013). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karakuş, M.(2008). İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel

- vatandaşlık ve iş doyumunu düzeylerine etkisi. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 9(2), 131–146.
- Katz, D. and Kahn, R.L.(1966). The social psychology of organizations. Book Review By - Dhiren N Panchal.
- Kaya, Ç. (2002). Liderlik, liderliğe giden yol. İstanbul: Beta Yayın.
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: real or imagined. *Journal of Business Ethics* 20:217-225,1999.
- Kim, T. and Chang, K. (2014). Turnover intentions and organizational citizenship behaviours in korean firms: the interactional effects of organizational and occupational commitment. *Asia Pacific Business Review*, 20(1), 59-77.
- Kotter, J. (1999). Liderlik. İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- Kottke, J. and Pelletier, K. (2013). Measuring and differentiating perceptions of supervisor and top leader ethics. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 415-428.
- Kubilay, B. Ö. (2013). Okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eytpe Yüksek Lisans Tezi.
- Kurşun, T. A. (2011). Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Denetimi ve Planlaması Bilim Dalı.
- Kutunis, R.Ö. (2003). Davranış bilimleri. Adapazarı: Sakarya Kitapevi.

- Madison, K. and Kellermanns, F. W. (2013). Is the spiritual bond bound by blood? an exploratory study of spiritual leadership in family firms. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(2), 159-182.
- Marcic, Dorothy, L.Dafrichard. (1998). *Managment*. Orlando .The dryden press.
- Mary A. and Richdejordy.(2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Nohria, Nitin;vKhurana,Rakesh.(Ed), *Leadership trough an Organization behavior Lens* , Boston: Harvard Business Press.
- Maxwell, J. C. (2011). *Liderlik 101*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. and Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? an examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? test of a trickle-down model. *organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Meydan, H. C. and Harun, Ş. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi Amos Uygulaması*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Meyer.C.(2004). Institutional culture and individual behaviour: creating an ethical enviroment. *science and engineering ethics* (2004) 10,269-276.
- Mirze, S. K. (2011). *Introductionto business*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mondy, R. Wayne Premeaux. (1995). *Concepts,practices and skills*. New Jersey: Prentice Hall
- Nahavandi, A. and Malekzadeh,A. R.(1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Neubert, M. J., Wu, C. and Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296.

- Nohria, N. and Khurana, R. (2010). Handbook of leadership theory and practice. Nohria, Nitin;Khurana, Rakesh.(Ed),Advancing leadership theory and practice , Boston: Harvard Business Press.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(3), 377-403.
- Özdaşlı, K. and Akın, O. (2013). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: muhasebe bürolarında çalışanlar üzerine bir araştırma. (Turkish). Accounting & Auditing Perspective Magazine / Muhasebe ve Denetime Bakis, 13(40), 29-42.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özler, E. D. (2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Özler, E.D.(Ed). örgütsel davranışta güncel konular. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Y. ve Özata, M. (2013). Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tıbbi hataya eğilim arasındaki ilişkinin araştırılması. (Turkish). Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 18(3), 365-381.
- Ozuğurlu, A. (2006). Sosyal sermaye: kamunun trajedisi ya da emeğin sömürgeleştirilmesinde yeni bir eşik. (Turkish). Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal / Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(12), 188-213.
- Philipp, B. U., and Lopez, P. J. (2013). The Moderating role of ethical leadership: investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. Journal of Leadership & Organizational Studies (Sage Publications Inc.), 20(3), 304-315.
- Pieper, A. (2012). Etiğe giriş. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polatçı, S. and Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. (Turkish). *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(3), 299-318.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Resick, C., Dust, S., Hargis, M. and Shao, P. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66(7), 951-972.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior, concepts, controversies, and applications*. New Jersey :Prentice-Hall.
- Ruiz-Palomino, P. and Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: the moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal Of Business Ethics*, 120(1), 95-108.
- Russell, B. (1997). *Din ve bilim*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2012). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yay.

- Samancı, S. (2006). Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sani, A. (2013). role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal Of Business & Management*, 8(15), 57-67.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K. and Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. Newyork.: John Wiley&Sons, Inc.
- Selsam, H. (1995). *Etik*. Ankara: Yaba.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, O. (2009). Exploring the relationship between the concepts of organization culture, organizational justice and organizational citizenship behavior. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon (İngilizce) Bilim Dalı.
- Shin, Y. (2012). Ceo ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Sims, R. L. and Keon, T. L. (1999). Determinates of ethical decision making: the relationship of the perceived organizational environment. *Journal of Business Ethics* 19,393-401.
- Singer, P. (2000). *Ethical life*. New York : Harper collins pub inc.

- Singhapakdi, A. (1993). Ethical perceptions of marketers: the interaction effects of machiavellianism and organizational ethical culture. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 407-418.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şimsek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş , temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Stouten, J., Van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D. and Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? the curvilinear effects of ethical leadership. *Leadership Quarterly*, 24(5), 680-695.
- Terry, G. R. (1964). *Principle of management*. America: Richard D. Irwinc, Inc.
- Tezcan ,M.(2008). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Maya Akademi.
- Tural, R . (2009). *Örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İşletme Yönetim ve Organizasyon.
- Tietze, A. (2002). *Tarihi ve etimolojik türkiye türkçesi lugatı*. İstanbul: Simurg Yayıncılık.
- Titrek, O. , Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17(3).
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: iş tatmininin aracılık rolü. (Turkish). *Cag University Journal of Social Sciences*, 10(1), 96-114.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(1), 40-61.

- Toor, S. and Ofori, G. (2009). Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Topçu, N. (2005). *Ahlak*. İstanbul: Dergâh Yayınevi.
- Trevino, L.K., Butterfield, K. D. and D.L. McCabe .(1995). Contextual influence on ethics-related outcomes in organizations : rethinking ethical climate and ethical culture, Paper Presented Vancouver, Bc, August, 1995.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2).
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uğurlu, T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, (41), 434.
- Valsania, S., Moriano León, J., Alonso, F. and Cantisano, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Vitell S. J., Nwachukwu. S. L. and Barnes J. H. (1993). The Effect of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*, 12, 753-760.
- Vries, M. (2006). *Liderin gizemi*. İstanbul: Mess Yayın.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W. and Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: the mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.

- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. and Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2010). Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama. İstanbul: Nobel. (Çev. Ed. Selahattin Turan).
- Web of Science. (2014). Web of science adresi içinden <http://wcs.webofknowledge.com/ra/analyze.do> 20.02.14 tarihinde erişildi.
- Xiaoyong, X., Fen, Y. and Jiannong, S. (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. *social behavior & personality: An International Journal*, 39(3), 361-368.
- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Yeşilyurt, E. (2009). Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri (Elazığ ili örneği), *Erzincan Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 195-214.
- Yeşilyurt, E. & Kurt, İ. (2012). Değerleri kazandırmasındaki etkililik açısından resmî ve örtük program ile okul dışı etmenlerin öğrenci görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi, *Turkish Studies*, 7(4), 3253-3272.
- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Sempozyum: XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Yılmaz, E. (2009). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, C., Karaman, K. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14(1), 49-74.

Zelznik, A. (1999). Liderlik. İstanbul: Bzd Yayıncılık.

EKLER

EK 1: İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin belgesi.

EK 2: Etik liderlik ölçeği için alınan izin.

EK 3: Etik kültür ölçeği için alınan izin.

EK 4: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için alınan izin.

EK 5: Araştırmada kullanılan ölçekler.

EK-1:



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 83688308/605.99/966010
Konu: Araştırma İzni

05/03/2014

MEVLANA ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : 03/03/2014 tarihli ve 80769840/026 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı öğrencisi Muhammet Emre KILIÇ'ın "Etik Liderliğin, Örgütsel Vatandaşlık ve Etik Kültür Üzerine Etkisi" konulu araştırmasının uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, Konya il merkezindeki ilkökul, ortaokul ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilere uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup, sonucun CD ortamında iki nüsha olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilginizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Mukadder GÜRSOY
İl Millî Eğitim Müdürü

EK:
Anket Formu (2 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
1/20

06 MART 2014

EK-2:

Yan: Çalışma - İleti (HTML)

Dozya İleti

Yoksay Sil Yanıtla Tümünü Yanıtla İlet Diğer Toplantı Taşı? Yöneticiye Ekip E-postası Bitti Yanıtla ve Sil Yeni Oluştur Kurallar OneNote Eylemler Taşı Okunmadı Kategorilere İzle Olarak İşaretle Ayr Çevir İlişkili Seç Bul Yakınlaştır

Kimden: MUHARREM TUNA <muharrem@gazi.edu.tr> Tarih: 12.07.2013 Cum 09:05

Kime: Muhammet Emre KILIÇ


Bilgi:

Konu: Yan: Çalışma

Sayın KILIÇ,

Çalışmanızda "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği" isimli makalemizde yayınlamış olduğumuz ölçeği kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.



Doç.Dr.Muharrem TUNA
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi
Tel : +90 312 485 14 60 / 330
Faks:+90 312 484 41 24

=====

Assoc.Prof.Dr.Muharrem TUNA
Gazi University Faculty of Tourism

Daha fazla bilgi: MUHARREM TUNA.

Skype TEZ yüksek lisans Gelen Kutusu - m... Yan: Çalışma - İle...

10:09
12.07.2013

EK-3:

The screenshot shows an email client window titled "RE: - İleti (HTML)". The interface includes a menu bar with "Dosya" and "İleti", a toolbar with various actions like "Yoksay", "Sil", "Yanıtla", "Toplantı", "Taşı", "Kurallar", "Okunmadı", "Etiketler", "Düzenleme", and "Yakınlaştır". The email header shows the sender as "Muhammet Emre KILIÇ" and the recipient as "Susan K Key <susankey@uab.edu>". The date is "12.07.2013 Cum 18:00".

The email body contains the following text:

Dr. Muhammet Emre,

It is Dr. Key here. May I say Happy Ramadan. I have visited your beautiful country recently for a month long stay as the guest of your tourist bureau. I lived in Indonesia for several years where I taught for Harvard at an MBA institute--IPMI and converted to Islam @ that time. I am perhaps jumping to conclusions regarding yourself but I hope that this is a joyful time.

I would be delighted if you used my questionnaire and if there is any research help that you would like or joint research that you would like to do, please let me know.

I would be very interested in your results and would be happy to discuss further your research,

Susan

Susan Key, JD, PhD
Associate Professor
School of Business
University of Alabama @ Birmingham
205.587.1333

From: Muhammet Emre KILIÇ [mekilic@mevlana.edu.tr]
Sent: Friday, July 12, 2013 2:04 AM
To: Susan K Key
Subject:

Dear Ms. Key,

At the bottom of the window, there is a taskbar with icons for "İstanbul Aydın Ün...", "http://www.aydin...", "Gelen Kutusu - m...", and "RE: - İleti (HTML)". The system tray shows the time as "09:36" and the date as "15.07.2013".

EK-4:

Merhaba Muhammet Bey; ölçeği kullanabilirsiniz. Ancak ölçekteki bazı provoke edici nitelikteki maddeler üzerinde düzeltmeler yapmanızı öneriyorum. Mesela cevaplayanları "hiç katılmıyorum" demeye zorlayan: "kimsenin haklarına tecavüz etmem" gibi maddelerdeki ifadeleri yumuşatarak uygularsanız iyi olur. Kolay gelsin.

Doç.Dr. Mehmet KARAKUŞ

EK-5 :

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışmanın amacı okullarda etik liderliğin, etik kültür ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini belirlemektir. Bu amaçla sorulara samimi ve içten cevaplar vermeniz bulguların güvenilirliği açısından önemlidir. Araştırma **iki** bölümden oluşmaktadır. Her yargıya ilişkin düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğine (X) koyarak işaretleyebilirsiniz. Yardımınız için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Vehbi ÇELİK
Arş. Gör. Muhammet Emre KILIÇ

1. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel durumunuzu içeren sorular mevcuttur. Durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

1	Cinsiyetiniz?	: () Kadın	() Erkek			
2	Görev yaptığınız okul türü?	: () Devlet okulu	() Özel okul			
3	Göreviniz?	: () Müdür	() Müdür Yrd.			
4	Mesleki kıdeminiz?	: () 1-10 yıl	() 11-20 yıl	() 21 yıl ve üzeri		
5	Öğrenim durumunuz?	: () Lisans	() Yüksek Lisans	() Doktora		
6	Görev yaptığınız okulun kademesi?	: () İlkokul	() Ortaokul	() Lise		
7	Görev yaptığınız ilçeniz?	: () Selçuklu	() Meram	() Karatay		

2. BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarına yönelik ölçekler yer almaktadır. Durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

ETİK LİDERLİK						
Etik Liderlik: Öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak ahlaki bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir.						
Etik Liderlik Ölçeği Maddeleri						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Öğretmen ve personelin önerilerini dikkate alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygulamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Özel hayatımı etik tarzda yaşarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İş görenlerin fikirleriyle yakından ilgilenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Adil ve dengeli karar veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Güvenilir bir kişiliğe sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşlerin etik bakımdan nasıl doğru yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Başarıyı sadece sonuçlarla değil, başarıya giden yolla da değerlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Karar verirken 'yapılacak doğru şey nedir?' diye sorarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK						
Örgütsel Vatandaşlık: Çalıştığınız işyerini hayatınızın bir parçası olarak benimsemiş, oraya iş değil hayat gözüyle bakma, dolayısıyla para için değil normalde yapmanız gereken şey bu olduğu için o işi yapma ve bunun sonucu sizden beklenenden çok daha fazlasını kuruma sağlama davranışı.						
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Maddeleri						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
11	Zorunlu olmasam bile, yeni öğretmenlerin ortama uyum sağlamasına yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Zorunlu olmasam bile, iş yükü çok fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Zorunlu olmasam bile, yardım isteyen çalışma arkadaşlarıma her zaman yardım etmeye hazırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek kişilere ve yöneticilere bilgi veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Davranışlarımın diğer çalışanların üzerindeki etkisini göz önünde tutarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Başkalarının haklarına saygı duymaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Maddeleri (Devamı)

19	Kimse beni izlemiyorsa, mesai saatinde vicdan azabı duymadan işten kaytarırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Kimse izlemediğinde bile okulun ve mesleğinin kurallarına uymaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Aldığım paranın hakkını verebilmek için bütün gücümle çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Elimden geldiği kadar molaları ve tatilleri uzatmaya, işten kaytarmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Çok zor durumda kalmadığım sürece mutlaka işe gelirim ve mazeret üretmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Görevim olmasa bile, okulumla ilgili toplantı ve etkinliklerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Görevim olmasa bile, okulumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Görevim olmasa bile, okulumla ve mesleğimle ilgili gelişmeleri izlemeye ve bunlara ayak uydurmaya çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Okulumun imajını olumlu yönde etkileyecek faaliyetlere gönüllü olarak katılmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Okuldaki idari uygulamalarda her zaman kusur bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Okulda her zaman başkaları tarafından idare edilmesi ve açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ETİK KÜLTÜR

Etik Kültür: Bir gruptaki bireyler tarafından paylaşılan güven ve etik değerler setini içeren değerler, normlar ve uygulamalardır.

Etik Kültür Ölçeği Maddeleri

		Tamamen yanlış	Çoğunlukla yanlış	Biraz yanlış	Emin değilim	Biraz doğru	Çoğunlukla doğru	Tamamen doğru
32	Bu kurumda, insanlar hareketlerine göre tam sorumluluk almaya teşvik edilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
33	Bu kurumun yöneticileri yüksek etik standartlar sunmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
34	İş arkadaşım yaygın olarak etik dışı davranışlar gösterir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
35	Bu kurumda çalışanlar genellikle gözlemediği etik dışı davranışları bilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
36	Bu kurumda etik davranış bir ilkedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
37	Bu kurumda etik dışı davranış gösteren kişiler için katı cezalar uygulanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
38	Bu kurumda yöneticiler etikle ilgili gerçekten endişe duydukları şeyleri sıklıkla gösterir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
39	Bu kurumda etik dışı davranış olağandır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
40	Bu kurumda etik dışı davranış cezalandırılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
41	Bu kurumda bireyin doğruluğu ödüllendirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
42	Bu kurumda yöneticiler karar verme sürecinin etik yönde olmasına rehberlik eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
43	Bu kurumdaki arkadaşlarım yüksek seviyede etik davranışlar gösterir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
44	Bu kurumdaki yöneticiler etik olmayan davranış ortaya çıktığında yaptırım uygular	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
45	Bu kurumda etik davranışlar ödüllendirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
46	Bu kurumda yöneticiler etik davranış için modeldir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
47	Bu kurumda ortalama olarak, çalışan kişiler etik davranış açısından örgütsel kural ve yöntemleri kabul eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
48	Etik davranışlara göre oluşturulan kural ve yöntemler, sadece kurumun kurumsal imajını korumaya hizmet eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
49	Çalışanlar, etik davranışlara göre oluşan örgütsel kuralları ihlal eden kişileri algılar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Katılımınız için teşekkür ederiz.



Özgeçmiş

Genel Bilgi

Adres: Paşalar Cad. Paşalar Apt. B Blok No:12 Erzurum

Tel:

E-mail: mekilic@mevlana.edu.tr

Web adresi: ...

Eğitim ile İlgili Bilgiler

Y. Lisans

Lisans 2006-2011 Atatürk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ELT Bölümü

Lise 2001-2005 Mehmet Akif Ersoy Lisesi, Erzurum

İş Deneyimi

Yayınlar

...

Sunumlar, Katılan Konferanslar/Seminerler

...

Kazanılan Burslar

...

Projeler

...

Üye Olunan Bilimsel Kuruluşlar

...

Konuşulan Diller

...

Bilişim Teknolojilerine dair Beceriler

İlgi Alanları

...