

**T. C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ**  
**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİ**

**DENİZ ÜNVERDİ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GAZİANTEP**  
**OCAK 2016**

**T. C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ**  
**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİ**

**DENİZ ÜNVERDİ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**PROF. DR. FATİH TÖREMEN**

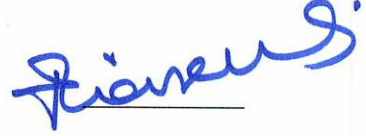
**GAZİANTEP**  
**OCAK 2016**

T.C.  
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Deniz ÜNVERDİ tarafından hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlişkisi" başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 20/01/2016 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN  
Ana Bilim Dalı Başkanı



**Jüri Üyeleri:**

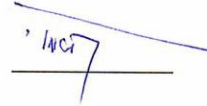
Prof. Dr. Fatih TÖREMEN



Yrd. Doç Dr. Lola BULUT



Doç Dr. Mehmet SİNCAR



Doç. Dr. Abdullah DEMİR  
Enstitü Müdürü



**T. C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**GAZİANTEP**

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih:20/01/2016)

Adı Soyadı: DENİZ ÜNVERDİ

İmzası: \_\_\_\_\_

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİ

Deniz ÜNVERDİ

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, viii + 122 sayfa, Ocak 2016

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

Okul yöneticilerinin davranışları, öğretmenlerin performansı üzerinde önemli düzeyde etkili olmaktadır. Çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile olan ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleşmesi için literatür taramasının yanında anket uygulanması suretiyle bu çalışma hazırlanmıştır. Etik liderlik stiline gün geçtikçe daha fazla tercih edilen bir hale geldiği, çalışma sonucunda anlaşılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucunu göstermektedir. Etik liderlik davranışları arasında karar vermede etinin öğretmenlerin iş doyumunu en yüksek düzeyde etkileyen etik liderlik boyutu olduğu, araştırmada elde edilen bir başka sonuçtur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtların samimi yanıtlar olduğunun kabul edilmesi, bu araştırmanın sınırlılığı olarak nitelendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, etik liderlik, iş doyumunu, okul yöneticileri ve etik liderlik, öğretmenlerin iş doyumunu.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOUR OF THE SCHOOL MANAGERS AND THE JOB SATISFACTION OF THE TEACHERS**

Deniz ÜNVERDİ

Zirve University, Graduate School of Social Science

Educational Administration Supervision Planning and Economy

Master Thesis, viii + 122 pages, January 2016

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

The behaviors of the school managers directly affect on the teachers' job performances. The goal of this study is determining the relationship between the school managers' ethical leadership behaviors and the teachers' job satisfaction. For understanding this relationship a literature review has done and a questionnaire has been applied. The results showed that the importance of the ethical leadership increases and this style management becomes more preferred day by day. The results have showed that the ethical leadership of the school managers affects positively on the teachers' job satisfaction. Another result of the study showed that the decision making dimension of the ethical leadership affects on job satisfaction of the teachers more than other dimensions. The answers of the teachers in the questionnaire has been accepted as sincere and this can be shown as the limitedness of the study.

**Key Words:** Ethical, Ethical Leadership, Job Satisfaction, School managers and the ethical leadership, Job satisfaction of the teachers

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Alt Problemler .....	1
1.3. Araştırmanın Amacı .....	1
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Sayıtlar .....	3
1.6. Sınırlılıklar .....	4
1.7. Tanımlar .....	4
<b>2. LİDERLİK ve LİDERLİK KURAMLARI</b> .....	<b>6</b>
2.1. Liderlik Tanımı .....	6
2.2. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği.....	8
2.3. Liderlerde Bulunması Gereken Temel Özellikler .....	10
2.4. Liderlik Stilleri.....	12
2.5. Liderlik Kuramları .....	15
2.5.1. Özellikler Kuramı.....	15
2.5.2 Davranışsal Kuram.....	17
2.5.3. Durumsallık Kuramı .....	19

2.6. Liderlerin Yöneticilerden Farkları .....	20
<b>3. ETİK LİDERLİK ve İŞ DOYUMU.....</b>	<b>24</b>
3.1. Etik Liderlik .....	24
3.1.1. Etik Kavramı .....	25
3.1.2. Etik ve Liderlik Etkileşimi .....	25
3.1.3. Etik Liderlik Tanımı.....	27
3.1.4. Etik Liderlik Felsefesi .....	29
3.1.5. Etik Liderliğin Önemi .....	31
3.1.6. Etik Liderlik Türleri .....	33
3.1.7. Etik Lider Davranışları ve Becerileri .....	34
3.1.8. Okul Yönetiminde Etik Liderlik .....	38
3.2. İş Doymu .....	40
3.2.1. İş Doymu Tanımı .....	40
3.2.2. İş Doymunu Etkileyen Faktörler .....	42
3.2.3. İş Doymunun Özellikleri.....	44
3.2.4. İş Doymunun Önemi .....	47
3.2.5. İş Doymunu Açıklayan Teoriler .....	49
3.2.6. İş Doymunun Sonuçları .....	51
3.3. Etik Liderlik ve İş Doymu .....	52
3.3.1. Etik Liderlik ve İş Doymu Arasındaki Etkileşim.....	52
3.3.2. İlgili Araştırmalar .....	54
3.3.2.1. Yurtiçi Araştırmalar .....	54
3.3.2.2. Yurtdışı Araştırmalar .....	57
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	60
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	60



4.3. Veri Toplama Araçları .....	62
4.3.1. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) .....	62
4.3.2. İş Doyum Ölçeği .....	62
4.4. Verilerin Analizi.....	63
4.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	63
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>66</b>
5.1. Frekans Tablolarının Yorumlanması.....	67
5.2. T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması .....	81
<b>6. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>96</b>
6.1. Tartışma.....	96
6.2. Sonuç.....	99
6.3. Öneriler .....	102
6.3.1. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	102
6.3.2. Uygulamacılar İçin Öneriler .....	103
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>104</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>112</b>
EK 1: Araştırma İzin Formu .....	112
EK 2: Araştırma Değerlendirme Formu.....	114
EK 3: Anket Formu .....	115

## TABLolar

Tablo 1. Başarılı liderlerin özellik ve yetenekleri.....	11
Tablo 2. Özellik kuramının gelişimi .....	16
Tablo 3. Yönetici ve lider farkları.....	22
Tablo 4. Etik liderler ve etik olmayan liderler .....	36
Tablo 5. Ölçeklerin geçerlilik / güvenilirlik analizi sonuçları .....	64
Tablo 6. Ölçeklere ait betimsel istatistikler.....	66
Tablo 7. Cinsiyet değişkenine ait frekans dağılımı.....	67
Tablo 8. Medeni durum değişkenine ait frekans dağılımı.....	67
Tablo 9. Yaş değişkenine ait frekans dağılımı .....	68
Tablo 10. Mesleki kıdem değişkenine ait frekans dağılımı .....	68
Tablo 11. Okul kıdem değişkenine ait frekans dağılımı .....	69
Tablo 12. Branş değişkenine ait frekans dağılımı.....	69
Tablo 13. Okul türü değişkenine ait frekans dağılımı.....	69
Tablo 14. Etik liderliğin iklimsel etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler.....	70
Tablo 15. Etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler .....	72
Tablo 16. Etik liderliğin davranışsal etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler.....	74
Tablo 17. Etik liderliğin karar vermede etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler...	76
Tablo 18. İş doyum ölçeğine ait betimsel istatistikler.....	78
Tablo 19. Cinsiyete göre t testi .....	81
Tablo 20. Medeni duruma göre t testi .....	83
Tablo 21. Branşa göre t testi .....	84
Tablo 22. Yaşa göre F Testi .....	85
Tablo 23. Mesleki kıdeme göre F testi.....	87
Tablo 24. Okuldaki kıdeme göre F Testi .....	89
Tablo 25. Okul türüne göre F testi .....	91
Tablo 26. Etik liderlik ile alt boyutları arasındaki ilişki analizi.....	93
Tablo 27. Etik liderlik ile alt boyutları ve iş doyumunu arasındaki ilişki analizi .....	94

## ŞEKİLLER

Şekil 1. Neden sonuç ilişkisi özelinde iş tatmininin özelliklerinin kapsamı..... 46



## ÖNSÖZ

Bu araştırmada verilerin toplanmasında anket çalışmalarına gönüllü olarak katılan tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim. Tezin her aşamasında yaptığı yönlendirmeler ve yaklaşımları nedeniyle tez danışman hocam Prof. Dr. Fatih TÖREMEN hocama teşekkür ederim. Tezin yazım aşamasında bana verdiği destek ve sabır nedeniyle eşim Mehmet Özkan ÇETİN' e teşekkür ederim.



# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem Durumu

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyecek nitelikte ve düzeydedir. Yöneticilerin etik liderlik stilini benimsemesi ile birlikte öğretmenlerin iş doyumlarının ne şekilde ve ne düzeyde etkilediği problemin durumunu ifade etmektedir.

## 1.2. Alt Problemler

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin iş doyumunu demografik özelliklere göre farklı oranda etkilemektedir.

Eğitim kurumundaki yöneticinin etik liderlik stilini benimsemesi ile birlikte etik liderlik boyutlarının her birisinin öğretmenlerin iş doyumuna yönelik etkisi ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin iş doyumunu okul türüne ve seviyesine göre farklı düzeyde etkiler.

Yöneticinin etik liderlik davranışlarının düzeyi aynı zamanda öğretmenin iş doyumunu düzeyini belirlemektedir.

## 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeyine etkisini incelemektir. Aynı zamanda bazı değişkenlere göre okullardaki etik liderlik ve iş doyumunun farklılaşarak farklılaşmadığını test etmektir.

## Alt Amaçlar

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Etik liderlik ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?

i. Etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutu ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?

ii. Etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?

iii. Etik liderliğin karar vermede etik alt boyutu ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?

iv. Etik liderliğin davranışsal etik alt boyutu ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?

2. Öğretmenlerin etik liderlik ve iş doyum düzeyleri

a) Öğretmenlerin cinsiyetleri,

b) Branşları,

c) Yaşları,

d) Kıdemleri

e) Aynı okulda çalışma süreleri

f) ve okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma ile ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna olan etkisinin önemini vurgulanacağı düşünülmektedir. Etik liderlik ve iş doyum etkileşiminin toplumdaki en önemli kurumlar olan eğitim kurumlarında araştırılacak olması, araştırmanın önemini meydana getirmektedir.

Yine bu araştırma ile bir yandan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre iş doyum düzeyinin farklılaşma durumlarına bakılması diğer yandan ülkemizde bu alanla yapılan çalışmalara katkıda bulunması açısından önemli görülmektedir.

#### **1.5. Sayıtlar**

Sayıtlı “Bir araştırmada mevcut araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen, araştırıcının gerçek kabulleri” demektir (T.D.K. <http://www.tdk.gov.tr/> 23 Mart 2015).

- i. Kullanılan bilgi toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.
- ii. Kullanılan istatistiksel teknikler araştırmanın amacına uygun olarak seçilmiş ve uygulanmıştır.
- iii. Araştırma için seçilen örneklem, evreni temsil edebilecek büyüklük ve niteliktedir.
- iv. Öğretmenlere anket ve ölçek sorularının uygulanması öncesinde gerekli açıklamalar yapılarak bilgilendirilmiş, soruları istekli bir şekilde cevaplamışlardır.

Bu araştırmada;

- i. Anket ve ölçek uygulamalarına katılan öğretmenlerin bu sorulara içtenlikle cevap verdikleri,
- ii. Seçilen örneklemin evreni temsil edecek büyüklük ve nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

### 1.6. Sınırlılıklar

Bu alışma;

- i. 2014-2015 eğitim ve ğretim yılında elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır.
- ii. Araştırma; Gaziantep İlindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerle sınırlandırılmıştır.
- iii. Gaziantep İli ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve uygulamaya katılan öğretmenlerin anket ve ölçek sorularına verdikleri cevaplarla sınırlandırılmıştır.
- iv. Elde edilen veriler sorulara verilen cevaplarla ve kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlandırılmıştır.

### 1.7. Tanımlar

Eğitim kurumları, bir toplum için en önemli kurumlardır ve toplumun aynası olarak kabul edilir. Bu kurumlardan yetişecek olan bireylerin toplum için faydalı bireyler olması beklentisi söz konusudur ve bu beklentinin karşılanmasında okuldaki öğretmenler ve okul yöneticilerinin belirleyici rolleri vardır. Özellikle okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı olan yaklaşımı öğretmenin öğrenciye yaklaşımında dolaylı olarak etkili olduğu için bu çalışmada okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlere etkisi araştırılacaktır. Yapılacak olan araştırmada okul yöneticilerinin



davranışları etik liderlik özelinde incelenecek iken bu davranışların öğretmenlere olan etkileri ise iş doyumunu özelinde ele alınacaktır. Eğitim kurumlarının etkililiği için yöneticilerin üstlendiği rollerin önemi büyüktür (Aslanargun, 2012: 1330). Bu çalışma ile birlikte bu rollerin açıklanması mümkün olacaktır.

Çalışmada literatür taramasının yanında öğretmenlere yönelik anket uygulanması yöntem olarak seçilmiştir. Bu yöntemler aracılığıyla okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ne şekilde ve hangi düzeyde etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Belirtilen amacın gerçekleşmesi için ilk olarak liderlik ve liderlik kuramları ele alınacaktır. Liderliğin tanımı, önemi, özellikleri, kuramları ve yöneticilerden farkları gibi konular bu bölümde araştırılacak olup liderlik stilleri incelemesi de bu bölüm içerisinde gerçekleşecektir.

Üçüncü bölümde etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişki hakkında inceleme yapılacaktır. Bu bölümde incelenecek olan konular; etik ve liderlik, etik liderliğin tanımı, önemi, felsefesi, türleri gibi etik liderliği açıklayıcı konulardır. Yine bu bölüm içerisinde etik liderlik için gerekli olan becerilerin neler olduğu ve okul yönetimindeki yeri hakkında bilgi verilecektir. İş doyumunu incelemesi, üçüncü bölümde yer alan bir başka konudur. İş doyumunun sahip olduğu kapsamın açıklanması ile birlikte etik liderlik ile iş doyumunu ilişkisi araştırılacaktır. Bu kısımda etik liderliğin iş doyumuna yönelik etkilerini ele alan yurtiçi ve yurtdışı araştırmalara yer verilmesi planlanmaktadır. Böylece elde edilen sonuçların bu çalışmalar ile kıyaslanması mümkün olacaktır.

Dördüncü ve beşinci bölümlerde ise araştırma uygulaması ile birlikte elde edilen bulgulara ait sonuçlar değerlendirilecektir. Öğretmenlere uygulanacak olan anket ile birlikte öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının iş doyumuna ne şekilde etkisinin olduğu sorusunu bu kısımda yapılacak olan inceleme sonrasında yanıt verilecektir. Literatür taraması ve anket uygulaması ile birlikte elde edilen veriler, çalışmanın sonuçlar kısmında değerlendirilecektir. Bu çalışma ile birlikte okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlere yönelik etkilerinin neler olduğu ve hangi düzeyde etkinin olduğu konularına katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

## 2. LİDERLİK ve LİDERLİK KURAMLARI

Küreselleşen dünyada yaşanan değişimler, oldukça hızlı bir şekilde olurken, yaşanan değişimlere uyum sağlanmasının gerekliliği liderlik kavramının önemini artırmaktadır. Bu nedendir ki literatürde liderlik, gün geçtikçe daha çok araştırılan bir yapıya sahip olmaktadır. Çalışmanın bu kısmında liderlik kavramı ve liderlik kuramları incelenecektir. Bölüm içerisinde öncelikle liderliğin tanımı yapılacak, sonrasında liderliği önemli ve gerekli kılan unsurlara yer verilecektir. Sonrasında liderde olması gereken özelliklere yer verilerek liderlik stillerine dair inceleme yapılacaktır. Durumsallık kuramı, özellikler kuramı ve davranışsal kuramı içerecek şekilde liderlik kuramlarının incelenmesinin akabinde liderliği açıklamaya yönelik araştırmalar hakkında veriler ortaya konulacaktır. Son olarak lider ile yönetici arasındaki farkların incelenmesi suretiyle çalışmanın liderlik ve liderlik kuramları kısmı sona erecektir. Lider ve yönetici sıfatlarının birbirine karıştırılması nedeniyle son başlığın oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

### 2.1. Liderlik Tanımı

İnsanlar var olmalarından itibaren kendilerini yönlendirecek nitelikli ve donanımlı bireylere ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyacın her dönemde geçerliliğini koruması ile birlikte liderlik kavramının ortaya çıktığı ve geçmişten günümüze gelene dek liderlik ihtiyacının, dolayısıyla da liderlik kavramının süregeldiği söylenebilir. Verilen bilgiler ışığında liderliğin tanımı yapılacak olduğunda, “belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” şeklinde bir tanım ortaya çıkacaktır (Tunçer, 2011: 61). Görüldüğü üzere bu tanımda liderin çevresindeki bireyleri etkilemesi niteliğine vurgu yapılmaktadır.

Liderliğin bir başka tanımı, “insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilme sanatı” olarak ifade edilmektedir (Kırmaz, 2010: 208). Bu tanımdan yola çıkılarak liderliğin hükmetme yetkisi ya da becerisi olarak ifade

edilmesinin doğru olmadığı söylenebilir. Yine bu tanımdan yola çıkılarak liderliğin belirli kitleler tarafından kabul edildikleri, bunun gerçekleşmesi adına ikna yeteneklerini kullandıkları ve insanları bir araya getirdikleri değerlendirilmesi yapılabilir.

Geniş kapsamlı bir kavram olmasına paralel olarak liderlik kavramının farklı noktalara odaklanması suretiyle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Buna göre liderlik, “bir grup içindeki diğer kişilerin motivasyonlarını ve yeterliliklerini etkileme yeteneği” biçimindedir (Keklik, 2012: 75). Bu tanımdan yola çıkılarak liderliğin hedeflerin gerçekleşmesi adına insanları motive etmeyi gerektirdiği değerlendirilmesi yapılabilir. Ayrıca liderliğin bireysel yeterliliklerin yanında grup ve örgütsel boyutta da yeterliliklerin gerektiği bir kavram olduğunun söylenmesi mümkündür. Nitekim bu nitelikleri nedeniyle liderliğin içinde bulunulan dönemde de ifade ettiği önem oldukça büyüktür denilebilir.

Verilen bilgiler ve yapılan tanımlardan yola çıkılarak liderliğin oldukça eski bir geçmişe sahip olduğu, insanların varlığına dek uzandığı değerlendirilmesi yapılabilir. Bunun yanında liderliği farklı açılardan inceleyen çok sayıda araştırmadan söz edilebilir. Bu nedenle liderlik tanımlarının farklı odak noktaları etrafında şekillenmesi söz konusudur. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar, liderliğin çok yönlü bir kavram olduğu ve liderlikten söz edilmesi adına birçok yeteneğin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Liderlik; izleyiciler, lider ve var olan koşullar etrafında şekillenen bir süreçtir (Ertürk, 2009: 152). İfade edilen bu unsurlar arasındaki ilişkilerin beraberinde karmaşayı getirmesi, liderlik sürecinin yapısının karmaşık olması sonucunu doğurmaktadır. Bu niteliğe paralel olarak liderliği açıklamaya yönelik farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Liderlik, insanların sürekli olarak ihtiyaç duydukları bir sıfat olduğu için bu durum son derece olağan karşılanmaktadır.

Liderliğe ilişkin farklı bakış açılarının olmasına paralel olarak farklı liderlik türlerinden bahsedilmektedir. Başka bir deyişle liderlerin her birisi için geçerli olan özellikler ve davranışlar bulunmamaktadır (Baloğlu, 2011: 128). Dolayısıyla ortaya farklı liderlik biçimleri çıkmıştır. Dünyada yaşanan gelişim göz önüne alındığında yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmaya devam etmesine yönelik beklentilerden söz

edilebilir. O halde liderliğin dünyada yaşanan gelişmelere paralel bir şekilde gelişim gösterdiği söylenebilir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda liderliğin değişime uyum sağlayan, yol gösterici nitelikleri olan ve belirli bir kitleyi birtakım amaçlar etrafında toplayabilen kişileri ifade ettiği söylenebilir. Liderlik tanımlarından yola çıkılarak bireylerin etkilenmesi, motive edilmesi, ortak amaca yönlendirilmesi gibi unsurların liderliğin var olup olmadığının belirleyicisi olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle sıralanan hususlarda başarılı olmayan bir kişiyi lider olmasından söz edilmesi mümkün görünmemektedir. Liderliğin çok geniş kapsamlı bir yapıya sahip olmasına paralel olarak farklı yönleri öne çıkan çok sayıda liderlik türünden bahsedilmektedir. Etik liderlik, dönüşümcü, liderlik, katılımcı liderlik, karizmatik liderlik gibi daha birçok liderlik türü bu kapsamda değerlendirilmektedir. İfade edilen liderlik biçimlerinden etik liderlik, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

## **2.2. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği**

İnsanların sahip oldukları yetenekler ve beceriler, nitelikli insan kaynağı ihtiyacının yüksek olduğu bugünün koşullarında büyük öneme sahiptir. Kimi insanlar sahip oldukları yeteneklerin bilincinde iken kimilerinin bu konuda yönlendirmelere ihtiyacı vardır. Bu noktada liderlerin insanları harekete geçirme ve yönlendirme yeteneklerine sahip oldukları bilinmektedir (Tunçer, 2011: 61). İnsan kaynağının etkin şekilde kullanımı için hareket geçirme ve yönlendirme becerilerinin olması liderliğin önemi ve gerekliliği kapsamında ilk sıralarda yer alan konular arasındadır.

Harekete geçirmek ve yönlendirmek dikkate değer hususlar olmakla birlikte liderliğin önemi ve gerekliliğini açıklamada tek başına yeterli değildir. Liderler, takipçilerini sadece harekete geçirmekle kalmamakta, ayrıca sürekliliği sağlamaktadır. Bunu yaparken de hareketli, etkileşimci ve güdüleyici olmaktadır (Ünal, 2012: 304). O halde liderliğin süreç içerisinde etkin ve hakim bir yönetim biçimi aracılığıyla sürekliliği sağladığı, bu hususun da liderliğin önemini ve gerekliliği meydana getiren hususlar arasında yer aldığı söylenebilir.

Hitap ettiği kitleyi etkilemesi, liderliği önemli hale getiren bir başka unsurdur. Liderlik sürecinin temelini meydana getiren takipçileri etkileme, liderlerin kullandıkları güç kaynakları ile doğrudan ilişkilidir. Liderlikte faydalanılan kaynaklar; zorlayıcı güç kaynağı, yasal güç kaynağı, uzmanlıkla oluşan güç kaynağı, karizmatik güç kaynağı ve ödülünden doğan güç kaynağı şeklinde sıralanmaktadır (Ertürk, 2009: 151). Liderlerin takipçilerini etkilemesini konusunda sahip olduğu roller nedeniyle ifade edilen güç kaynaklarının gerekli olduğu kadar önemli de olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin günümüz koşullarındaki hedefleri, yüksek verimlilik düzeyi elde etmek temeline dayanır. Bu hedefin gerçekleşmesi, çalışanların işletmeye maksimum katkı sağlaması, yani yüksek performans göstermeleri ile birlikte olmaktadır. Liderler, çalışanları ile kurdukları iyi ilişkiler aracılığıyla onların maksimum performans göstermelerine olumlu yönde etki ederler ve bu sayede örgütsel verimin yükselmesi gerçekleşir. Ayrıca iyi bir lider, çalışanların kararlara katılım göstermesine müsaade etmelidir (Çetin, 2008: 78). Kararlara katılım gösteren ve düşüncelerinin önemsendiğini gören bir çalışan, yüksek verimle çalışacaktır. Görüldüğü üzere liderlik, takipçilerin yüksek performans göstermesinde doğrudan etkilidir. Böyle bir etki biçiminin olması, liderliğin önemi ve gerekliliğinin göstergesi şeklinde yorumlanabilir.

Bölüm içerisinde verilen bilgilerin özetlenmesi gerekirse, liderliği önemli hale getiren ve gerekli kılan birçok faktörden söz edilmesinin mümkün olduğu anlaşılmıştır. Gerek kişilerarası ilişkiler gerekse hedeflere yönelim konusunda var olan etkiler, liderliği önemli ve gerekli kılmaktadır. Ayrıca liderliği önemli ve gerekli yapan tüm unsurlara değinilmesi mümkün olmadığı için daha fazla öne çıkan faktörlere yer verilmiştir. Bu noktada bir sonraki bölümde incelenecek olan liderde bulunması gereken temel özelliklerin her birisinin de liderliği önemli ve gerekli hale getirdiği söylenebilir.

### 2.3. Liderlerde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Günümüz koşullarında hızlı bir değişim sürecinin varlığı ortadadır ve özellikle organizasyonlar için bu değişim oldukça önemlidir. Çünkü bir organizasyonun varlığına sağlıklı bir şekilde devam etmesi değişime uyum sağlanması ile mümkün olmaktadır. Bu noktada organizasyon liderinin sahip olduğu yeterlilik düzeyinin belirleyici olması beklenmektedir. O halde liderde bulunması gereken özelliklerin başında değişime ayak uydurması gelmektedir denilebilir (Ünal, 2012: 301). Söz konusu özelliğinin günümüz koşullarında daha çok ihtiyaç duyulan bir hale geldiğinin yinelenmesinde fayda vardır.

Liderin sahip olduğu özellikler ile diğer bireylerden ayrılması, fark yaratması beklenmektedir. Bu farkın ortaya çıkması da liderin yaratıcılık düzeyi ile direkt olarak ilişkilidir. Dolayısıyla liderden bulunması gereken temel özelliklerden bir tanesi de yaratıcılık olarak görünmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74) . Yaratıcılık ayrıca lider bireyin çevresi tarafından kabul görmesini ve başarıya ulaşması gibi hususları da direkt olarak etkilemektedir. Bu niteliği sebebiyle de liderde bulunması gereken özellikler arasında ön plana çıktığı değerlendirilmesinin yapılması yanlış olmayacaktır.

Etkili bir lider, vizyona ve misyona sahip olmasının yanında vizyon ve misyonu takipçilerine aktarmalıdır. Böylece liderin takipçilerinin güvenini kazanmasının yanında ortaya konan çabaların hangi amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olduğunu ifade etmesi söz konusu olmaktadır. Vizyon ve misyon açıklama kapsamında yer alan özellikler, aynı zamanda liderliği stratejik boyutunun olduğunu göstermektedir. Nitekim stratejik liderlik türünün varlığı bu ifadeyi destekler niteliktedir. Böylece liderlerin takipçilerine geleceğe yönelik bir heyecan aktardıkları, bugünden ziyade yarını işaret ettikleri ifade edilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 131). Liderler bu davranışları ile takipçilerinin motivasyon düzeylerini de artırmış olacaklardır. Sonuçta vizyon ve misyon açıklanması/paylaşılması, gerek elde edilecek çıktılar gerekse de takipçilerin güveninin kazanılması adına önem ifade etmektedir.

İyi bir lider olunması adına sahip olunması gereken birçok özellikten bahsedilmektedir. Bu özelliklerin yanında birtakım yeteneklerin de varlığına ihtiyaç

duyulmaktadır. Başarılı bir liderin sahip olması beklenen/gereken özellik ve yeteneklerin neler olduğunu gösteren veriler derlendiğinde aşağıdaki şekilde bir tablo ortaya çıkacaktır.

*Tablo 1. Başarılı liderlerin özellik ve yetenekleri*

<b>Özellikler</b>	<b>Yetenekler</b>
Güven	Yaratıcılık
Kararlılık	Zeka
Uyum sağlama	Kavramsal beceri
Özgüven	Kuvvetli insani ilişkiler
Sorumluluk sahibi	Hitabet başarısı
Enerjik	İkna kabiliyeti
Strese karşı koyabilme	Kurduğu ilişkilerde ustalık
İşbirliği yapma	Anlayış
Başarıya hevesli	Organizasyonu sağlayabilme
Duyarlı	Görev konusunda yeterli bilgi

**Kaynak:** Şahin, 2012: 147.

Tablo 1’de yer alan verilerde görüldüğü üzere liderin sahip olması gereken çok sayıda özelliğinden söz edilmektedir. Tabloda yer alan verilerin yanında çok daha fazla sayıda lider özelliğinden ve yeteneği bulunmaktadır. Ancak bunların her birisine tek tek değinilmesi çalışmanın kapsamını aşacağı için tablo 1’de olduğu gibi öne çıkan özelliklerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Somut unsurların yanında soyut unsurlar da liderde bulunması gereken özellikler arasında yer almaktadır. Liderlikte istek, inanç, bağlılık gibi soyut değerlerin büyük önemi bulunmaktadır (Kırmaz, 2010: 211). Bu değerler, liderlerin özellikle hedefe ulaşırken karşılaşılan zorluklar karşısında etkili olmaktadır. Aynı zamanda liderler bu soyut değerler aracılığıyla takipçilerinin motivasyon seviyesini de artırmaktadırlar.

Liderde olması gereken özelliklerden bir diğer takipçilerini teşvik edebilmektir ve bu nitelik dolaylı olarak liderliğin birkaç özelliğini daha ortaya

çıkarmıştır. Liderin takipçisini teşvik edebilmesi için onları anlamaları ve onlara uygun ortam sağlamaları gerekir. Buna paralel olarak da dinamik ve toleransın var olduğu bir ortamın gerekliliği söz konusu olmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147). Dolayısıyla liderin yeri geldiğinde yetkilerini paylaşabilme niteliğinden bahsedilecektir. Tüm bu etkileşimin varlığına paralel olarak söz konusu ortamda yaratıcılığın ortaya çıkması beklenmektedir. Görüldüğü üzere liderlerin sahip olması beklenen özellikler dolaylı ya da direkt olarak takipçilerini ve ortamı da etkilemektedir.

Birçok özelliğin ve becerinin gerekli olduğu liderlik, belli bir topluma önderlik etmek anlamına gelir. Bu husus liderlerin tüm yeteneklerinin yanında bir özelliğe daha sahip olmaları anlamına gelmektedir. Lider, diğer insanlara örnek olacak şekilde davranış ve tutumlar sergilemelidir (Ertürk, 2009: 153). Aksi takdirde liderlerin takipçilerine güven aktarması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla liderlerde bulunan tüm özelliklerin liderin örnek olacak şekilde niteliklere sahip olması hususu etrafında şekillenmektedir denilebilir.

Liderde olması beklenen temel özelliklere dair değerlendirme yapılacak olduğunda çok sayıda özelliğin var olduğu, liderliğin geniş kapsamına paralel olarak lider özelliklerinin de aynı şekilde olduğu anlaşılmıştır. Liderlerin sahip oldukları niteliklerin aynı zamanda takipçilerinin ortaya koyacağı performansı etkiliyor olması göz ardı edilmemesi gereken bir husustur. Sonuçta liderlerde bulunması gereken özellikler liderin hitap ettiği kitle tarafından benimsenmesini ve başarıya ulaşılup ulaşılamayacağını belirleyecek şekilde etkilere sahiptir ve bu da liderlerin özelliklerini oldukça önemli bir araştırma konusu haline getirmektedir.

#### **2.4. Liderlik Stilleri**

Çalışmanın bu kısmına kadar verilen bilgiler, liderliğin sahip olduğu özellikleri ve kapsamın genişliğini ortaya koymuştur. Liderlerin sahip oldukları özellikler, farklı liderlik sınıflandırmalarını beraberinde getirmiş ve liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Liderlerin sahip olduğu niteliklerin yanında tutum ve davranışlarına göre belirlenen bu stiller arasından öne çıkanları hakkında inceleme yapılacaktır. Buna göre değinilmesi gereken ilk liderlik türü demokratik liderlik türüdür.



“Demokratik liderlik, örgütte katılmalı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulunduran liderlik anlayışıdır. Demokratik liderler, yönetim yetkilerini paylaşma eğilimi taşırlar” (İnce, 2013: 3). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere demokratik liderlik stili, astlar ile lider arasında sürekli bir iletişimin varlığını işaret eder. Ayrıca lider konumundaki kişinin/kişilerin, takipçilerine yüksek düzeyde güven duyması söz konusudur, çünkü demokratik liderlikte yetki paylaşımı anlayışı esas olarak görünmektedir. Demokratik liderlik stili aynı zamanda katılımcı liderlik biçiminde de adlandırılır.

Değiniilmesi gereken bir diğer liderlik stili karizmatik liderliktir. “Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarından ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır” (Bakan ve Büyükbeşe, 2010. 75). Bu liderlik biçiminde liderlerin kriz yönetme becerilerine dikkat çekilmektedir. Karizmatik liderlerin özgüvenlerinin yüksek olmasına paralel olarak cesaret seviyeleri de yüksektir. Son olarak bu liderlerin karar alma sürecinde hızlı ve doğru karar vermeleri beklenmektedir.

Liderlik stillerinden bir diğeri dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik; bireysel ilgi, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma, idealleştirerek etkileme temel bileşenleri aracılığıyla ortaya çıkmış bir liderlik stilidir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 158). Bu liderlik stilinde diğer liderlik stillerine oranla daha köklü değişimlerin olması amaçlanmaktadır ve dönüşümcü liderliğin temel ayırt edici niteliği budur. Haliyle dönüşümcü liderlikte vizyon unsuru, diğer unsurlara göre biraz daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Bir başka liderlik stili, stratejik liderliktir. İsminden de anlaşılacağı üzere stratejik liderlikte geleceğe yönelik stratejik unsurlar ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla liderin de stratejik özellikleri odak noktası haline gelmektedir. Stratejik liderliğin kapsamı, kısaca şu şekilde açıklanabilir: “Stratejik liderlik, örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmakta, fakat yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içerisindeki baskın koalisyonları, yönetim kurulu üyeleri ve bölüm genel yöneticileri gibi üyelerini de kapsamaktadır” (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125). Tüm bunlara ek olarak stratejik liderlerin takipçileriyle vizyon paylaşımları, başarının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Bu kısma kadar değinilen liderlik stillerinde liderlerin takipçileriyle olan iyi iletişimleri, yetki paylaşımları gibi olumlu özellikler dikkat çekmektedir. Bu unsurların yer almadığı bir liderlik stilini yer verilecek olursa, o da otokratik liderliktir. Otokratik liderlik, karar almada liderin tek yetkili olduğu, liderin iş yaptırma becerisinin değil gücünün öne çıktığı ve yetkilerini kimseyle paylaşmadığı bir liderlik stildir (İbicioğlu ve diğ., 2009: 5). Otokratik liderliğin olduğu bir örgütte, geleneksel bir yapı vardır denilebilir ve bu yapı içerisinde karşılaşılan her sorunda – boyutu önemli olmaksızın- liderden çözüm beklenir. Otokratik liderlikte terfi ve iç transfer gelişmelerinin çok olmaması da bu durumun bir sonucudur.

Değişen ve gelişen koşullar, ihtiyaç duyulan liderlik stilinin farklılaşması sonucunu doğurabilmektedir. Buna verilecek en güzel örnek ise vizyoner liderliktir. “Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir” (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010). Vizyoner liderliği diğer liderlik stillerinden ayıran unsur, takipçilerini ortaya koydukları vizyon ile motive etmeleridir. Bu liderlerin takipçileri ile olan iletişimi üst düzeydedir. Küresel rekabet ortamında vizyon gibi geleceği işaret eden kavramların öneminin artması, vizyoner liderliğin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Liderlik stilleri hakkında verilen bilgiler özetlenecek olduğunda, değişen dünyada yeni liderlik stillerine ihtiyaç olabildiği, buna paralel olarak yeni liderlik biçimlerinin ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte her bir liderlik stilinin farklı bir yönüyle ön plana çıktığı görülmüştür. Söz gelimi demokratik liderlikte takipçilerin katılımı ve yetki paylaşımı odak noktası iken karizmatik liderlikte çözüm üretme özelliği ön planda yer almaktadır. Bu gibi örneklerin sayısının artırılması mümkündür. Son olarak liderlik stilleri kapsamında bu kısımda ifade edilen stillerin dışında liderlik stillerinin de literatürde yer aldığı bilinmesi gerekmektedir.

## **2.5. Liderlik Kuramları**

Liderliğe olan ihtiyacın güncelliğini koruması, liderliği açıklamaya yönelik araştırmaların da varlığını beraberinde getirmiştir. Literatürde liderlikle ilgili kabul gören kuramlar; özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı şeklinde sıralanmaktadır. Bu kısımda bu üç kuram da farklı başlıklarda incelenecektir. Yapılacak olan inceleme ile birlikte liderlik kuramlarının savundukları temel değerlerin neler olduğu, bu kuramlara göre liderlerin sahip olması gereken niteliklerin ne şekilde sıralandığı, liderliğe dair değerlendirmelerde hangi faktörlerin etkili olduğu gibi sorulara yanıt aranacaktır. Bu kısmın sona ermesi ile birlikte liderlik kuramlarına dair bilgi sahibi olunacağı düşünölmektedir.

### **2.5.1. Özellikler Kuramı**

Liderliğe yönelik araştırmalar kapsamında özelliklerin daha ön planda değerlendirilmesi yirminci yüzyılın ikinci yarısı itibari ile olmuştur. Buna göre yüzyılın sonlarına doğru farklı kuramlar ortaya atılana dek lider özelliklerini inceleyen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Özellikler kuramına göre lider konumundaki bireyde olması gereken özelliklerin aşağıdaki şekildedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- i. Fiziksel olarak uygun (enerjik, aktif),
- ii. Zeka ve yetenek açasından yeterli,
- iii. Kişilik özellikleri,
- iv. İş ile ilgili özellikler ve
- v. Sosyal özellikler şeklinde sıralanmaktadır.

Göröldüğü üzere özellikler kuramına göre sahip olunması gereken özellikler beş başlıkta toplanarak değerlendirilmektedir. Bu da özellikler kuramı kapsamında birçok özelliğin varlığının söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır.

Özellikler kuramı kapsamında çalışmalar yapan ve kuramın gelişimine katkıda bulunan bireylerin yaptıkları çalışmalarda üzerinde durdukları özelliklerin yer aldığı hususlar tablo 2’de gösterilmektedir. Bu tablonun incelenmesi ile birlikte özellikler kuramının gelişim sürecinin anlaşılması amaçlanmaktadır.

*Tablo 2. Özellik kuramının gelişimi*

<b>Stogdill (1948)</b>	<b>Mann (1959)</b>	<b>Stogdill (1974)</b>	<b>Kirkpatrick ve Locke (1991)</b>
Zeka	Zeka	Başarı isteği	Dürtü
Duyarlılık	Erkeklik	Israr	Motivasyon
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Dürüstlük
Sorumluluk	Baskınlık	Özgüven	Özgüven
İnisiyatif	Dışadönüklük	Hoşgörü	Bilişsel yetenek
Özgüven	Tutuculuk	Etkileme	Meslek bilgisi
İlişkilerde ustalık		İşbirliği yapma	

**Kaynak:** Şahin, 2012: 148.

Tablo 2’de görüldüğü üzere özellikler kuramına dair çok sayıda farklı niteliğin ortaya konduğu, bu özelliklerin aradan geçen yıllara göre değişkenlik göstermeye başladığı söylenebilir. Tablo 2’de dikkat çeken unsurlardan bir diğeri ise Mann’in (1959) çalışmasında liderlik için erkeklik koşulunun ifade edilmiş olmasıdır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında ortaya atılan bir düşünce olduğu göz önüne alındığında bu husus oldukça düşündürücüdür denilebilir.

Liderlikte özellikler kuramı yaklaşımının temelinde liderlik değişkeni yer almaktadır ve daha çok lider üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir bireyin lider olarak nitelendirilmesi için sadece özellikler bazında değerlendirme yapılır.

Dolayısıyla liderlik sürecini etkileyen tek faktör özelliklerdir. Ancak bir bireyin sadece özelliklerine göre lider olarak değerlendirilmesinin yetersiz kalması söz konusu olmuştur (Ertürk, 2009: 153). Bunun sonrasında davranışsal ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir.

Sonuçta özellikler kuramı, liderliği açıklarken sahip olunması gereken özellikleri açıklayan çalışmaları kapsamakta ve bu kapsamda çok sayıda özellikten bahsedilmektedir. Özellikler kuramında dair verilen bilgiler liderin sahip olduğu niteliklerin her şeyin önünde olduğunu, sürecin sonucunu var olan koşullardan çok liderin niteliklerinin belirlediğini ortaya koymuştur. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak gelişim gösteren bu kuram, belirli noktalarda liderliği açıklamada eksik kaldığı için başka kuramlar ortaya çıkmıştır.

### **2.5.2 Davranışsal Kuram**

Davranışsal kuram, liderliği açıklamada özellikler kuramının yetersiz kalması ile birlikte ortaya çıkmıştır denilebilir. Bu kurama göre liderlerin sahip oldukları niteliklerden ziyade değişen koşullara karşı nasıl davranışlar sergiledikleri önem ifade etmektedir (Çetin, 2008: 77). Başka bir deyişle davranışsal kurama göre liderin sergilediği davranışlar başarılı olup olmadığını belirleyecektir. Davranışsal kuram kapsamında en çok bilinen çalışmalar; Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton Yönetel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y kuramları çalışmaları olarak görünmektedir. Bu bölümünde söz konusu çalışmalara yüzeysel olarak değinilmesi planlanmaktadır.

Ohio State Üniversitesinin yaptığı liderlik çalışmasına göre liderlik davranışları iki temelde açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre liderin harekete geçirme ve anlayış olarak nitelendirilen davranışları bu çalışmaya yön vermiştir denilebilir. Başka bir deyişle Ohio State Üniversitesi liderlik kuramına göre liderin başarıya ulaşması adına bireyleri harekete geçirebilmesinin yanında anlayışlı olması gerektiği değerlendirilmesi yapılabilir. Bu çalışmaların 1945 yılı itibariyle başladığı ve liderlerin davranışlarının açıklanması öncülük ettiği ifade edilmektedir (Akbaba ve Erenler, 2009: 24).

Michigan State Üniversitesinin yaptığı davranışsal kuram çalışmasının başlangıcı 1947 yılına denk gelmekte olup bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterlerden faydalanılmıştır (Aykanat, 2010: 17). Buna paralel olarak da kişiye yönelik faktörler ve işe yönelik faktörler Michigan Üniversitesinin davranışsal kuram çalışmalarına yön vermektedir. Verilen bilgilerden yola çıkılarak Michigan State üniversitesinin yaptığı çalışmaların bir önceki Ohio State çalışmaları ile benzerlik gösteren yönlerinden söz edilmesi mümkündür. Bunun yanında yapılan araştırmaların liderliğin davranışsal boyutuna önemli katkıda bulunduğu ifade edilenler arasında yer almaktadır.

Yönetim tarzı matriksi olarak da bilinen Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modeli, liderlerin verimlilikten ziyade kişilerle olan iletişim ve ilişkilerini göz önünde bulundurması gerektiği ifade eder. Buna paralel olarak liderin davranışlarının kavramsal nitelik taşımasından söz edilebilir. O halde Blake ve Mouton'un modelinin otoriter liderliğe daha yakın olduğu değerlendirilmesi yapılabilir (Çekmecelioğlu, 2014: 23). Nitekim araştırmaların modeli fazla desteklememesi gibi unsurlar bu modeli tartışılır hale getirmiştir.

Davranışsal yaklaşımda liderlerin özellikleri değil takipçilerine karşı olan davranışları üzerinde odaklanılmaktadır. Bununla birlikte liderlikte davranışsal yaklaşım konusu iki temel faktör etrafında şekillenmektedir. Bu temel faktörler kişiyi dikkate alma ve inisiyatif kullanma biçimindedir (Ertürk, 2009: 155). Kişilerarası ilişkiler, davranışsal yaklaşım kapsamında belirleyici olmaktadır. Lider konumunda bireyler, bu yaklaşıma göre takipçileri ile iyi ilişkiler geliştirerek kişilerarası ilişkileri bir araç olarak kullanabilirler.

Son olarak bazı varsayımlardan yola çıkılarak oluşturulan McGregor'un X ve Y kuramı kapsamında X teorisinde dayatma yolu ile yönetim temsil edilmekte iken Y teorisinde katılım ve bağlılık temsil edilmektedir. "McGregor'a göre bu iki yaklaşımdan sadece birini temel alan yöneticiye rastlamak kolay değildir. Yöneticiler iki yaklaşımdan esaslarını an ve zamana bağlı olarak kullanırlar" (Yeşilyurt, 2007: 24). Son olarak bu kuramın endüstriyel organizasyonlarda kullanılma oranının yaygın olduğu ifade edilmektedir ve 1957 yılında ortaya atılan bir model olarak görünmektedir.

Görüldüğü üzere özellikler kuramlarının yetersiz kalması sonrasında ortaya çıkan davranışsal kuram, liderlerin değişen koşullara karşı ne şekilde davranacaklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Dolayısıyla liderlik özelliklerine sahip olunması bu kuram kapsamında yeterli değildir. Belirleyici olması beklenen liderin sahip olduğu nitelikleri hangi davranışlara dönüştürdüğü hususudur. Sonuçta bu kuram, özellikler kuramı sonrasında ortaya çıkmış ve kayda değer düzeyde kullanılmıştır denilebilir. Liderlerin takipçileri ile olan ilişkileri ve iletişim becerileri gibi özellikleri, davranışsal kuramın daha çok önem verdiği unsurlar olarak görünmektedir. Bu nedenle davranışsal kurama göre liderin etkinliği bu gibi özellikler aracılığıyla ölçülmektedir.

### **2.5.3. Durumsallık Kuramı**

Özellikler kuramı ve davranışsal kuram, liderliği açıklamada yetersiz kalmıştır. Bunun nedeni, liderlerin verecekleri kararlarda ve yürütecekleri faaliyetlerde çevresel faktörlerin etkisinin kaçınılmaz olmasıdır. Farklı koşulların farklı liderlik özelliklerinin gerektirdiğinin anlaşılması ile birlikte liderlikte durumsallık kuramı ortaya çıkmıştır. Nitekim durumsallık kuramının ortaya çıkmasını takip eden dönemde kültürel liderlik, öğrenen liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik gibi liderlik stilleri ortaya çıkmıştır (Çetin, 2008: 77).

Durumsallık kuramı kapsamında birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle küreselleşmenin etkilerini artırdığı dönem olması, bu sonucun ortaya çıkmasında doğrudan etkili olmuştur. Çünkü küreselleşme değişimleri hızlandırmış ve sürekli hale getirmiştir. Buna göre literatürde durumsallık kuramını ele alan ve bu kapsamda en çok kabul gören araştırmalar maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75):

- i. Fiedler'in ortaya attığı durumsallık kuramı,
- ii. Ardışık liderlik esasına dayanan kuram,
- iii. Yol-Amaç kuramı,
- iv. Normatif kuram,
- v. Hersey ve Blanchard kuramı,

- vi. Etkili ve etkisiz liderlik odaklı ve üç boyutlu liderlik kuramı şeklindedir.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan araştırmalarda liderliğin durumsallık yaklaşımına göre incelenmesi söz konusu olmuş ve bu çalışmaların her birisi liderliğin durumsallık yaklaşımının gelişmesi katkısı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda davranışsal kuram ve özellikler kuramına ek olarak çevresel koşullar da göz önünde bulundurulmuştur.

Ertürk (2009), liderlikte durumsallık yaklaşımını şu şekilde özetlemektedir: “Liderlik olayının şartları da dikkate alınarak açıklanmaya çalışılan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya çıkaran unsurlar şunlardır; gerçekleşmesi arzu edilen amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri” (Ertürk, 2009: 155).

Durumsallık yaklaşımına dair verilen bilgiler özetlenecek olduğunda, özellikler kuramı ve davranışsal kurama göre daha geniş bir kapsamdan söz edildiği anlaşılmaktadır. Liderlerin verdikleri kararlarda ve sergiledikleri davranışlarda içinde bulunulan durumun etkilerinin göz ardı edilemeyeceğini savunan durumsallık yaklaşımı, farklı koşullar içerisinde farklı liderlik stillerinin gerekli olduğunu ifade eder. Ayrıca durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında, gelişiminde ve literatürde kabul görmesinde, küreselleşme ile birlikte dünyada yaşanan değişimlerini büyük biz hız kazanması, hatta sürekli hale gelmesi doğrudan etkili olmuştur.

## **2.6. Liderlerin Yöneticilerden Farkları**

Lider ve yönetici kavramlarının birbirleri yerine kullanılmaları ile sık sık karşılaşılmaktadır ve bu en yalın ifadeyle hatadır. Birçok noktada birbirinden ayrılan liderlik ve yöneticiliğin ilk ayırım noktalarının liderlerin geleceği işaret etmesi, yöneticiliğin ise günü korumaya yönelik olması olduğu söylenebilir. Dolayısıyla organizasyonel değişimlerin sağlanması da çok büyük oranda liderler tarafından gerçekleştirilmektedir (Tunçer, 2011: 62). O halde liderin bu açıdan yöneticiden daha donanımlı olduğu yorumunun yapılması yanlış olmayacaktır.



Yöneticiler daha çok kontrollü bireyler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Liderler ise gerçekçi olacak şekilde risk almaktan kaçınmazlar. Dolayısıyla lider ve yöneticilerin risk alma konusunda birbirlerinden ayrıldıkları söylenebilir. Yönetici ve lider arasındaki bir diğer fark ise buldukları konuma nasıl ulaştıklarına dair oluşmuştur. Bu noktada yöneticiler, buldukları konuma başkaları tarafından getirilmekte iken liderler daha çok sahip oldukları özellikler ile birlikte diğer bireylerden ayrılarak buldukları konuma erişmektedirler (Kırmaz, 2010: 209). Böyle bir farkın olmasına paralel olarak lider ve yöneticilerin davranışlarında farklılıklar gözlenmektedir.

Verilen bilgilerden yola çıkılarak liderliğin yöneticiliğe göre çok daha kapsamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre yöneticiler bireylere olması gerekeni açıklamakta ve bunu konumları itibarıyla yerine getirmektedirler. Liderler ise sahip oldukları özellikler sebebiyle bireyler tarafından örnek alınmaktadır, yani bireylerin davranışlarını etkilemekte, belirlemekte ve yönlendirmektedir (Buluç, 2009: 8). Yöneticiler olması gerekeni yapıp süreci devam ettirmekte iken lider her daim daha fazlasını istemektedir ve bu niteliği sebebiyle de çevresine örnek olmaktadır.

Lider ve yönetici farklarının neler olduğuna dair unsurlar tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Yönetici ve lider farkları

Lider	Yönetici
Yenilik odaklıdır	İdare eder
Kabullenmez, iyi hedefler	Kabullenicidir
Geliştiricidir	Sürdürücüdür
Geleceği düşünür, tasarlar	Günü kurtarmaya çalışır
Neden ve niçin sorularını önemser	Nasıl ve ne zaman soruları önemser
Gelişimi ve yeniliği arar	Klasikçidir
Orijinaldir	Tekrar edendir
Kötü sonuçlarla yüzleşir	Kötüyü inkar eder
Bağlılık oluşturarak iş yaptırır	Gücünü kullanarak iş yaptırır
Yetenek sahibidir	Yetki sahibidir
İletişime açıktır	İletişime açık değildir
Enerjisi yüksektir ve çevreye aktarır	Enerjisi yüksek olmayabilir, olsa dahi çevresine aktarmaz

**Kaynak:** Yeşilyurt, 2007: 9.

Tablo 3'te yer alan veriler incelendiğinde liderliğin çevresindeki bireyleri sürece dahil ettiği görülmekte iken yönetici için aynı durumdan söz edilemeyecektir. Liderlerin sahip oldukları yetenekler daha fazla olmasına karşın güç kullanmaktan ziyade bağlılık yaratma girişimlerinin olması söz konusu iken yöneticilerin buldukları makamın gücünü kullanarak iş yaptırıyor olmaları son derece ilgi çekici bir ayrıntı olarak görünmektedir.

Sorumluluklar açısından yönetici ve lider arasındaki farklar incelenecek olduğunda, liderlerin bir kişiye veya kuruma karşı sorumlu olmadıkları, sadece takipçilerine karşı sorumluluk sahibi oldukları görülecektir. Yöneticiler ise göreve başkaları tarafından getirildikleri için işletmeye karşı sorumludurlar. Buna paralel

olarak liderlerin güç kaynakları takipçilerinin kendisine verdiği otoriteye dayanırken yöneticinin güç kaynağı sahip olduğu pozisyona bağlıdır. Yine benzer şekilde yöneticiler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirken liderler takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik girişimlerde bulunmaktadır (Ünal, 2012: 303).

Özetlenecek olduğunda yöneticiler ve liderler arasında önemli farkların olduğu sonucundan bahsedilmektedir. Liderlerin yöneticilerden daha nitelikli ve daha üstün kişiler oldukları –yetenek açısından- anlaşılmıştır. Bu sonuca paralel olarak yöneticiler sahip oldukları konumun verdiği gücü kullanmaktadırlar. Sonuçta liderlik ve yöneticilik birbiri ile karıştırılmayacak kadar önemli farklara sahip iki kavramı ifade etmektedir. Bu iki kavramın birbiri yerine kullanılmasının hata olduğunun yinelenmesinde fayda vardır.

### 3. ETİK LİDERLİK ve İŞ DOYUMU

Liderlik stilleri, örgütsel davranışların birçoğunu doğrudan etkilemektedir. Bu etkileşimlerin birçoğu literatürde incelenmektedir. Liderlerin davranış ve tutumları, çalışanların iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Çalışmanın konusu olan etik liderliğin iş doyumunu ne şekilde etkileyeceği ise, bu kısımda incelenecektir. Yapılacak olan inceleme ile birlikte etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin tüm boyutlarıyla ortaya konulacağı düşünülmektedir.

Etik liderlik ve iş doyumunu ilişkisinin araştırılacağı bu kısımda incelenecek olan konular üç başlıkta toplanmıştır. Buna göre öncelikle etik liderlik kavramı ele alınacak, sonrasında iş doyumunu kavramına dair bilgi verilecek, son olarak etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişki ele alınmak suretiyle çalışmanın üçüncü bölümü sona erecektir.

#### 3.1. Etik Liderlik

Liderlik literatürü incelendiğinde, liderlik kavramının hızlı bir şekilde geliştiği görülecektir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde iyice hızlanan bu gelişim birçok liderlik stiline ortaya çıkmasını ve bazı liderlik stillerinin ön plana çıkması sonucunu doğurmuştur. Bu liderlik stillerinden bir tanesi de etik liderliktir. Etik liderlik kavramının anlaşılması adına öncelikle etik kavramının incelenmesi gerekir. Liderlik ve etik arasındaki etkileşimin anlaşılması ile birlikte etik liderlik kavramının kapsamlı bir şekilde incelenmesi yapılacaktır. Günümüz yönetim biçimlerinde etik liderliğe duyulan ihtiyacın açıklanması, bu bölümde hedeflenenler arasında yer alır. Aynı zamanda etik liderlik anlayışını hangi faktörlerin gerekli kıldığı sorusuna yanıt verilmesi de bu kısımda ortaya çıkarılması amaçlananlar arasındadır. Etik liderliğin kapsamının ortaya konulması ile birlikte çalışmanın ana konusu olan okul yöneticileri ve etik liderlik arasındaki etkileşime dair bilgi verilmesi suretiyle konuya giriş yapılacaktır. Bu kısmın sona ermesinin ardından etik liderlik kavramına dair bilgi sahibi olunması amaçlanmaktadır.

### **3.1.1. Etik Kavramı**

Türk Dil Kurumu etiği “töre bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili, etik bilimi” şeklinde açıklamaktadır (TDK, 2015). Kurumun etikle eşdeğer olarak yer verdiği ifadelerden de anlaşılacağı üzere etik başlı başına bir bilimdir. Çalışmada etik kavramı bu kapsamda ele alınmaktadır.

Etik kavramı, “kişi ya da grubun neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak davranışlarını yönlendiren ahlaki değerler ve ilkeleri içeren kurallar topluluğudur. Bir başka yönden etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, iyi-kötü ve doğru-yanlış gibi kavramları ahlaksal açıdan araştıran bir felsefenin bir dalı olarak tanımlanmaktadır” (Doğan ve Karataş, 2011: 4).

“Etik, ahlaki eylem ve kuralların dayandıkları temelleri ve yönedikleri değerleri araştıran bir disiplindir. Bir başka ifade ile etik, başkaları ile birlikte iyi bir yaşamın nasıl sağlanacağı konusunda kişisel düşünmedir. Etik bu anlamda iyi/kötü ayrımı yapar” (Usta, 2011: 40). Görüldüğü üzere etik kavramı aracılığıyla iyi-kötü, doğru-yanlış gibi ayrımların yapılması mümkündür ve bu ayrımlar etiğin önemli hale gelmesini sağlamaktadır.

Bu kısımda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere etik, iyiyi ve doğruyu ortaya çıkarmaya yönelik bir kavramdır. Bireylerin sergiledikleri davranışlarla ilgili unsurların tamamı etik kavramının kapsamında yer almaktadır. Dolayısıyla etik kavramının kapsamının yapılan tanımlardakinden çok daha geniş olduğu yorumunun yapılması mümkündür. Yine aynı şekilde insanların davranışlarının kapsamına göre etiğin çerçevesinin de değişebileceği söylenebilir. Tüm bu bilgiler ışığında özetlemek gerekirse etik, iyiyi ulaşmak için harcanan çabaların sonucu olarak ortaya çıkan bir olguyu ifade eder.

### **3.1.2. Etik ve Liderlik Etkileşimi**

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde değişen koşulların değişik liderlik anlayışlarını gerekli kıldığından bahsedilmişti. Bu liderlik biçimlerinin ortaya çıkmasında bir takım kavramların daha önemli bir hale gelmesi sonrasında bu

sonucun ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Etik liderlik de bu kapsama giren bir liderlik stilidir. Bir sonraki bölümde ayrıntılı şekilde etik liderlik kavramı açıklanacaktır fakat öncelikle etiğin liderlik ile olan etkileşiminin ortaya konulması gerekmektedir.

Bir liderin takipçilerini etkilemesi ve harekete geçirebilmesi farklı özellikler aracılığıyla olmaktadır. Etik açısından ele alınacak olduğunda ise liderin dürüst, güvenilir ve adaletli olması gerekmektedir (Yıldırım, 2010: 39). Liderlerin sahip olmaları beklenen bu özellikler, etik ile liderlik arasındaki ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü etiğe göre güven ve adalet olgularının varlığı şarttır. Örgütsel davranış açısından değerlendirme yapılacak olursa, liderin çalışanlara karşı güven ve adalet olgularını aktarması ve hissettirmesi şarttır. Dolayısıyla etik ve liderlik arasındaki etkileşimin varlığı da kaçınılmazdır.

Liderlik, tarih boyunca önemli olmuş bir kavramdır. Geçmiş dönemde etik adı altında olmasa da liderlerin göz önünde bulundurması gereken temel değerlerin etik kapsamında yer aldığı görülecektir. Doğru sözlü, dürüst, adil ve iyi olmak bu özelliklerden öne çıkanlarıdır (Sezgül, 2010: 244). O halde liderlik ile etik arasındaki etkileşimin geçmişinin çok eski olduğu yorumu yapılabilir. Bununla birlikte liderlerin örnek olacak kişiliklere sahip olmaları da etik değerlerin barındırmalarını beraberinde getirmiştir ve ifade edilen unsurlarla bir araya gelerek etik-liderlik etkileşimini doğurmuştur.

Verilen bilgilere dair değerlendirme yapılırsa liderlerde olması gereken özelliklerin büyük bir çoğunluğu etik kavramı ile doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilişki içerisindedir. Bu nedenledir ki etik ile liderlik arasındaki etkileşimin ortaya çıkması da kaçınılmaz olmuştur. Bölüm içerisinde değinilen hususlar arasından özellikle adalet, dürüstlük ve güven unsurlarının etik ve liderlik arasındaki etkileşime yön verdiğini göstermektedir. Tüm bu unsurlar etrafında son olarak nasıl ki değişen koşullar liderlik ve etik arasındaki etkileşimin artmasını ve bunun sonucunda etik liderlik kavramının ortaya çıkmasını beraberinde getirdiyse, gelecekte etik ve liderlik etkileşiminin boyutunu değiştirecek koşulların ortaya çıkabileceği söylenebilir.

### 3.1.3. Etik Liderlik Tanımı

Çalışmanın bir önceki bölümünde ifade edilen liderlik türlerinden bir tanesi etik liderliktir. Etik liderliği tanımlamaya yönelik olarak çok sayıda çalışmadan söz edilmektedir. Bunlardan bir tanesinde etik liderlik, “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzı” şeklinde açıklanmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 191). Bu tanımdan hareketle etik liderliğin başarının gelmesi adına her şeyi onaylamadığı, ahlaki değerleri ön planda tuttuğu değerlendirilmesinin yapılması mümkündür.

Etik bir lider, insanlara sorumluluk verebilmelidir. Bununla birlikte etik kavramının yapılması istenen hareketleri, iyi olan davranışları, hayata anlam katan unsurları açıklıyor olduğu göz önünde bulundurularak, etik liderliğin de bu hususlarda yol gösterici bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Nitekim gelinen noktada etik ve etik liderlik kavramlarının iç içe geçtiği görülmektedir (Sezgül, 2010: 246). Bu da etik liderliğe yönelik ifadelerin doğruluğunun göstergesi olarak görünmektedir.

Her ne kadar etik ve etik liderlik, birbirleri ile sıkı etkileşim içerisinde olsa da etik liderliğin sadece etik değerler ile sınırlandırılması doğru olmayacaktır. Etik liderliğin özellikle sosyal öğrenme açısından sahip olduğu birtakım özellikler bulunmaktadır. Buna göre etik liderlik tanımlanırken etik değerlerin yanında çift yönlü iletişim kurma, bireylerle ilişkilerde normatif olarak uygun davranışlar sergileme gibi özelliklerden de bahsedilmektedir (Çıraklı ve diğ., 2014: 55). Dolayısıyla etik liderliğin sadece liderin etik özelliklerini değil aynı zamanda sosyal özelliklerini de içerdiği görülmektedir.

Verilen bilgilerden yola çıkılarak etik liderliğin gücünün bireylerin moral düzeyine yönelik olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile etik liderlikte liderin ve takipçilerin moral güçleri önem ifade etmektedir. Bunun yanında etik liderlik kapsamında etik değerlerin de gözetilmesinin gerekmesi, etik liderlik ve etik değerler arasında bir denge gözetilmesini gerekli kılmaktadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261). Dolayısıyla etik liderlik yaklaşımına göre sadece liderlik özelliklerine sahip

olunması yeterli değildir. Liderlik becerilerinin etik davranışlar aracılığıyla bir araya gelmesinin ardından (liderlik ve etik arasındaki bütünleşme sağlanması) etik liderlikten söz edilmesi mümkün olacaktır.

Etik liderlik biçimini benimseyen bir liderin takipçileri ile aynı değerlere ve ilkelere sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte liderin etik açıdan örnek olacak bir birey olması gerekliliği de etik liderlik kapsamında önem ifade eden hususlar arasında yer almaktadır. “Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir” (Teyfur ve diğ., 2013: 88). Görüldüğü üzere etik liderlik, liderlik kuramları arasından özellikler kuramı kapsamında yer almakta olup etik liderlik anlayışı gereğince koşulların ne olduğundan çok lider bireyin sahip olduğu niteliklerinin belirleyici rollerinden söz edilmektedir.

Liderlik türlerinin her birisinin farklı bir güç kaynağı bulunmaktadır. Sahip olunan güç kaynağı etik liderlik açısından değerlendirilecek olduğunda hitap ettiği kitle üzerindeki etik gücün etik liderin güç kaynağı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla etik liderlik, yapılan yanlışlara karşı tepki göstermeyi ve yanlışları düzenlemeyi gerektiren bir yaklaşım olarak görünmektedir. Bu bilgiler göz önüne alındığında etik liderlikte sorumluluk düzeyinin diğer liderlik türlerine göre daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Etik liderlikten söz edilmesi adına ihtiyaç duyulan beceriler, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanacaktır. Bunun öncesinde etik liderlik hakkında yapılan tanımlar ve verilen bilgiler de göz önüne alınarak etik liderliğin diğer liderlik türlerinden ayrılmasını sağlayan özelliklere yüzeysel olarak değinilecektir. Söz konusu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Yaman, 2010: 11):

- i. Değer ve etik bilinci oluşturması,
- ii. Sorumluluk paylaşımının üst seviyede olması,
- iii. Örnek bir birey olması,
- iv. Vereceği kararlarda değerleri göz önünde bulundurması,
- v. Değer ve etik gibi hususlarda gerektiğinde eğitim vermesi ve
- vi. Etik değerlere sahip insanlara fırsat tanınması şeklinde sıralanmaktadır.



Görüldüğü üzere etik liderliğin ayırt edici niteliklerinin odak noktası etik değerler ve ahlaki unsurlardır. Bu noktada etik liderlerin yukarıda ifade edilen şekilde davranması ile birlikte takipçilerinin de etik davranmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Dolayısıyla liderin etik davranışları, söz konusu topluluğun tamamına yansiyabilir ve tüm topluluk etik davranışlar sergileme eğiliminde olabilir.

Sonuç olarak etik liderlik, etik değerler etrafında şekillenen bir liderlik biçimi olarak görünmektedir. Bu liderlik türünü benimseyen bireylerin davranışlarında etik değerleri göz önünde bulundurarak hareket etmeleri beklenmektedir. Etik liderlerin benimsediği bu davranışlar, takipçilerine de örnek olacak biçimde etkilere sahiptir. Sonuçta etik liderlik değer ve etik bilinci esasına dayanan, alınacak olan kararlarda etik ve değerlerin ön planda olduğu bir liderlik biçimini ifade etmektedir. Etik liderlik, içinde bulunulan dönem itibariyle daha fazla ilgi çekmeye başlayan bir liderlik türü olarak görünmektedir. Bu noktada etik liderliğin takipçilerine örnek olan bir liderlik biçimi olmasının bu sonucu beraberinde getirdiği ifade edilmektedir.

#### **3.1.4. Etik Liderlik Felsefesi**

Çalışmanın önceki bölümlerinde verilen bilgilerden yola çıkılarak etik liderliğin her şeyden önce etik değerlere sahip olma temeline dayandığı sonucuna ulaşılabacaktır. Ancak etik liderliğin dayandığı felsefe bu unsurla sınırlandırılmaktan uzaktır. Bu bölümde etik liderliğin dayandığı felsefenin açıklanmasına yönelik bilgi verilmesi planlanmaktadır.

Etik kavramı ahlaki ilkeler ve değerler bütünü olarak ifade edilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 149). Etik liderliğin etik kavramı ile olan ilişkisi göz önüne alındığında ahlaki ilke ve değerlerin etik liderlik kapsamındaki rolü anlaşılacaktır. Dolayısıyla etik liderliğin dayandığı felsefenin ahlaki ilkeler ve değerleri işaret ettiğinin söylenmesi mümkündür. Bunun yanında etik, ahlak felsefesi olarak da ifade edilmekte olduğu için verilen bilgilerden hareketle etik liderliğin ahlak felsefesine dayandığı söylenebilir.

Etik liderler, çevrelerine örnek olmaları beklenen bireylerdir. Bu nedenle ahlaki açıdan sergiledikleri olumlu tavırlar yeterli olmayabilir. Başka bir deyişle etik liderlerin ahlaki ilkelerin yanında göz önünde bulundurmaları gereken değerler vardır

ve dolayısıyla etik liderliğin dayandığı başka bir felsefeden söz edilmesi mümkündür. Etik liderlerin doğruluk ve dürüstlük başta olmak üzere birçok erdem gerektiren konuda yeterlilik göstermeleri beklenir. Bu ifadelerin her birisi McCrudy ve David'in ahlaki ya da etik bir yaşamın varoluşsal zorunluluk olduğunu belirten ifadelerini destekler niteliktedir (Yıldırım, 2010: 44). Dolayısıyla ifade edilen bu hususun etik liderlik kavramının dayandığı felsefe kapsamında değerlendirilmesi söz konusu olacaktır.

Liderlerin takipçilerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarda samimi olmaları beklenmektedir. Buna göre iyi bir lider; adaletli, paylaşımına açık, alçak gönüllü, hem kendisiyle hem de takipçileriyle barışık olmalıdır (Tunçer, 2011: 62). O halde etik liderliğin kabul görmüş etik normlara uygunluk göstermesi gerekmektedir denilebilir. Nitekim etik liderliğin dayandığı felsefede bu özelliklerin her birisinin etkileri gözlenmektedir.

Ahlaki değerler felsefesine dayanan etik liderlikte bu duruma paralel olarak etik liderlik kriterlerinden söz edilmektedir. Bu kriterler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192):

- i. Güç kullanımı ve etkileme,
- ii. Takipçilerle ilgilenme,
- iii. Vizyona sahip olma,
- iv. Doğru ve dürüstlük ilkeleri gereğince davranma,
- v. Eleştiriye açık olma ve
- vi. Bireylerin özgüvenlerini olumlu yönde etkileme şeklinde sıralanmaktadır.

Liderlik stilleri arasında etik felsefesine dayanmayan liderlik biçimleri de yer almaktadır. Nitekim liderlik stiline etik felsefesine dayanmaması son derece olağandır. Bu unsurun yinelenmesinin ardından etik liderlik felsefesinin dayandığı felsefe şu şekilde özetlenebilir: "Etik liderler, etik davranışları konusunda çalışanlarına ahlaki açıdan örnek olarak, onların dönüşümlerine yardımcı olurlar. Etik liderler, önemli erdemlerden biri olan dürüstlüğe inanırlar ve gerek özel gerekse

iş yaşamlarında dürüstlüklerinden ödün vermezler” (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Kullanılan ifadelerden de anlaşılacağı üzere etik liderlik felsefesinde, dürüstlük olmazsa olmazdır.

Özetle etik liderlik, etik değerler ve ahlaki ilkelerle direkt olarak etkileşim içerisindedir. Bu bölümde verilen bilgilerde görüldüğü üzere etik liderlik ahlaki değerlere dayanmaktadır ve etik kavramının ahlak felsefesi olarak açıklandığı göz önüne alındığında bu şekilde bir sonucun ortaya çıkması son derece doğal görünmektedir. Etik liderliğin dayandığı felsefeye dair çok sayıda unsurdan söz edilecek olsa da bunların her birisi bu temel felsefe etrafında yer almaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında etik liderliğin eğitim kurumlarındaki liderler tarafından benimseniyor olmasının kurumdaki herkese olumlu yansiyabileceği yorumunun yapılması mümkündür.

### **3.1.5. Etik Liderliğin Önemi**

Her bir liderlik stiline önemi meydana getiren unsurlar olduğu gibi etik liderliği de önemli hale getiren unsurlardan bahsedilmesi mümkündür. Bunlar arasından ilk olarak değinilmesi gereken ise etik liderlerin yanlış engellemeye yönelik tutumları ve yanlış karşı durmalarıdır (Yıldırım, 2010: 45). Etik liderliğin doğruyu ve iyiyi işaret eden yönetim yapısı nedeniyle yanlışlara karşı olan tutumu, etik liderliği önemli yapmak adına başlı başına bir sebeptir. Böylece etik liderler, etik standartları korumak ile birlikte takipçilerinin de etiğe uygun bir şekilde davranmasını sağlayacaklardır.

Etik liderlik, birçok boyuta sahiptir ve bu boyutların her birisi etik liderliğin önemi kapsamında yer almaktadır. Etik liderliğin önemi meydana getiren temel boyutlar doğruluk, özgecilik, motivasyon ve teşvik şeklinde sıralanmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Doğruluk boyutu, etiğin geçtiği her sıfat kapsamında olmazsa olmazlar arasında yer alır. Etik liderliğin sahip olduğu doğruluk boyutu aynı zamanda motivasyon ve teşvik boyutunu da doğrudan etkilemektedir. Liderin tutum ve davranışlarında doğruluk esasına dayanması ile birlikte takipçilerini etkilemesi, dolayısıyla da belirlenen hedef kapsamında güdülemesi ve teşvik etmesi söz konusu olacaktır. O halde etik liderliğin önemi meydana getiren boyutların her

birisi aynı zamanda birbiri ile etkileşim halindedir denilebilir. İfade edilen temel boyutların etik liderliğin önemine etkisinde tek başına etkinin olmasının yanında birlikte etkinin var olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Takipçilerinin etik liderden beklentileri, rehberlik etmesi ve bunu yaparken de takipçilerinin ve hitap ettiği kitlenin amaçlarını göz önünde bulundurması yönündedir. Kısacası takipçiler etik liderlerden etkili bir yönetime sahip olmasını beklerler (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192). Etik liderlerin sahip oldukları/olacakları etkili liderlik anlayışı ile birlikte toplum arasında işbirliği ve ekip çalışması artacaktır. İfade edilen unsurlar da bağlılık oluşması anlamına gelmektedir. Tüm bunların sonucunda bağlılığı olan bireylerle amaçların gerçekleştirilmesi daha kolay olacağı için etik liderliğin öneminden bahsedilmesi mümkündür. Kısacası etik liderliğin etkili olmasının beraberinde getirmesi muhtemel olumlu sonuçlar, etik liderliğin önemi kapsamında yer almaktadır.

Bu kısma kadar verilen bilgiler etik liderliğin öneminin sadece ahlaki değerlere dayanmadığını göstermektedir. Ancak bu noktada etik liderlik ve önemine dair inceleme yapılırken etik liderliğin ahlaki değerler temeline dayandığı göz ardı edilmemelidir. Etik liderler her şeyden önce etik değer ve ilkelere uygun hareket etmelidirler (Teyfur ve diğ., 2013: 88). Bu özellikleri etik liderlere yeni takipçilerin katılmasının diğer liderlik stilleri ile kıyaslandığında daha kolay olması sonucunu getirmektedir. Daha geniş kitlelere hitap etme ve daha çok takipçinin güvenini kazanma anlamına gelen bu unsur, etik liderliğin önemini oluşturan unsurlardandır. Değinilen hususlar aracılığıyla etik liderlerin örnek bireyler olma niteliklerinin önemi daha net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Etik liderler, içerisinde yer aldıkları toplumun ahlaki gelişmişliğine tesir etme potansiyelini sahip bireyler olarak görünmektedir. Hitap ettiği kitleler nedeniyle ön planda olan bu kişiliklerin sahip olduğu ahlaki değerler bireylere, dolayısıyla da topluma örnek teşkil etmektedir. Sadece belirlenen hedeflere ulaşırken değil hayatın tüm evresinde ahlaki değerleri savunan etik liderlik anlayışı, bu yapıyla bireylere ve topluma örnek olması sebebiyle büyük bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak etik liderlik etki biçimi, boyutları, bireysel ve toplumsal ahlaka katkısı gibi birçok faktör eşliğinde önemli bir liderlik stili olarak ortaya çıkmıştır. Etik liderliğin önemi kapsamında etik liderin ahlaki değerlerinin tek başına etkili

olmadığı, süreçler içerisindeki başarılar için sahip olunan bilgi ve becerilerin de etik liderliği önemli hale getirdiği anlaşılmıştır. Bireylere ve topluma örnek olacak şekilde davranışları gerektirmesi, etik liderliğin önemi kapsamında olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte etik liderlik stiline benimsenmesi yeterli değildir, bu liderlik stiline sürdürülebilir olması önemlidir. “Etik olmayan güç, çok uzun sürmeyen güçtür” (Sezgül, 2010: 243) ifadesi de belirtilenleri desteklemektedir. Etik liderlik ve bu liderlik stiline önemi kapsamında bölüm içerisinde değinilen tüm hususlar, etik liderliğin varlığının getireceği olumlu sonuçları göstermiştir. Bunların her birisi bir araya gelmek suretiyle etik liderliğin önemini meydana getirmiştir.

### **3.1.6. Etik Liderlik Türleri**

Liderlik kavramının kendi içerisinde farklı türleri olduğu gibi etik liderliğin de kendi içerisinde türleri ortaya çıkmıştır. Bu kısımda etik liderlik türlerine dair yüzeysel biçimde bilgi verilecektir.

Etik liderliğin üç temel türünden söz edilmektedir. Bunlar hizmete yönelik etik liderlik, otantik etik liderlik ve ilke merkezli etik liderlik şeklinde sıralanmaktadır (Coşar, 2011: 58). Etik liderliğin bu üç türü sırasıyla hizmet, güven ve ilkeler temeline dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle hizmete yönelik etik liderlik, etik liderin hizmet boyutunu yansıtır. Otantik etik liderlikte ise etik liderin güven boyutu açıklanmaktadır. İlke merkezli etik liderlik, etik liderin göz önünde bulundurması gereken temel ilkeleri ifade etmektedir.

Hizmete yönelik liderlik, takipçilerine karşı hizmet etmeyi etik bir görev olarak ele alan liderler için kullanılmaktadır. Bu liderlik biçiminde liderin çıkarlarının bir önemi olmamakla birlikte takipçilerin çıkarları ön planda yer almaktadır. Hizmete yönelik liderler aynı zamanda etik değerleri, takipçilerinin benimsemesi için çaba gösterirler. Otantik liderlik, etik değerlerden güç almanın yanında liderin becerilerinin de önemli olduğu bir liderlik türüdür. Bu etik liderlik türünde güven boyutunun esas olduğunun yinelenmesinde fayda vardır. İlke merkezli etik liderlik ise etik değerlerin hakimiyetinin olduğu bir ortam oluşturmak adına çaba gösterir. İlke merkezli etik liderler alacakları kararların tartışmaya açık olmamasına özen göstermekle birlikte vizyon ve misyon hedeflerine yönelik çaba gösterirler.

Ayrıca bu liderler takipçilerine etik değerlerin terk edilmemesini öğütlemekte, belirlenen etik ilkelerin dışına çıkılmaması gerektiğini hitap ettiği kitleye hatırlatmaktadır (Çengelci, 2014. 23-24).

Sonuçta, etik liderlik türlerinin çok geniş bir kapsama sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Etik liderlik anlayışının farklı boyutlarının ön plana çıkması ile birlikte etik liderlik türlerinin oluştuğu söylenebilir. Bunun yanında etik liderlerin sahip oldukları değerlerin ve anlayışların farklılığının da etik liderlik türlerinin ortaya çıkmasında katkısı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak etik liderlik türleri kapsamında yer alan liderlik türleri; hizmet, güven ve etik ilkeler olmak üzere üç temel boyutta şekillenmektedir.

### **3.1.7. Etik Lider Davranışları ve Becerileri**

Her bir liderlik biçiminde geçerli olduğu gibi etik liderlik için de gerekli olan bir takım beceriler bulunmaktadır. Bu becerilerin neler olduğunun tek tek sıralanmasından önce etik liderlik için uygun ortamın olması gerektiği, dolayısıyla takipçilerin de lider ile aynı değerleri ve ilkeleri kabul etmeleri gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir (Teyfur ve diğ., 2013: 88). İfade edilen bu hususa paralel olarak etik liderliğin çözümü gereken unsurlara yönelik olarak farkındalık oluşturacak şekilde becerileri kapsadığı söylenebilir.

Etik liderin davranışlarının ve becerilerinin tek tek incelenmesinin öncesinde, bu davranış ve becerilerin boyutlarına değinmek gerekmektedir. Buna göre etik liderin becerileri dört temel boyutta incelenmektedir. Bunlar; karar verme süreci boyutu, davranışsal boyut, iletişim süreci boyutu ve örgüt iklimi oluşturma süreci boyutu şeklinde sıralanmaktadır (Erdem, 2015: 1). İfade edilen boyutların incelenmesi ile birlikte etik liderlik davranış ve becerilerinin bir toplum içerisinde etik değerlerin var olması ve bu varlığın süreklilik kazanması sonucu etrafında şekillendiği değerlendirilebilir.

Etik liderlik becerileri arasında ilk olarak takipçileri güdülerken moral verme becerisinin yer aldığı, dolayısıyla etik liderliğin moral güce dayanan bir liderlik türü olduğu ifade edilebilir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261). Etik liderlik kapsamında takipçiler başta olmak üzere tüm insanlarla olan ilişkiler önemli bir yere sahip olduğu

için moral güce duyulan ihtiyaçtan söz ediliyor olması son derece doğal bir sonuç olarak görünmektedir. Bunun yanında etik bir liderden beklenen dürüst ve adaletli olmalarıdır. Bireyleri doğruluğu yönlendirecek olan liderin dürüst ve adaletli olması oldukça önemlidir, aksi takdirde insanları etkileyebilmesi mümkün olmayacaktır. Dürüst ve adil olunması ile birlikte takipçilerin lidere olan güvenleri de artmış olacak ve lider güvenilirlik niteliğine de sahip olacaktır. Bu kısımda ifade edilen hususların her birinin aynı zamanda etik liderlikten söz edilebilmesi adına ön koşul olarak nitelendirilmeleri yanlış olmayacaktır.

Verilen bilgilerden yola çıkılarak etik liderliğin özellikle davranışsal olarak çok sayıda beceriyi gerektirdiği söylenebilir. Ancak etik liderlik becerilerinin açıklanmasına yönelik olarak değinilmesi gereken çok sayıda beceri bulunmaktadır. Bu becerilerin her birisine tek tek değinilmesi çalışmanın kapsamını aşacağı için öne çıkan becerilere değinilecektir. Buna göre etik liderlik becerileri aşağıdaki gibidir (Yıldırım, 2010: 44):

- i. Doğru sözlü olmak,
- ii. Adil bir yönetim anlayışı benimsemek,
- iii. Cesaretli olmak,
- iv. Alçak gönüllüğe sahip olmak,
- v. Sabırlı olmak ve olaylar karşısında sakinliği koruyabilmek,
- vi. İlmli bir yaklaşımı benimsemek,
- vii. Cömert olmak ve toplumun refah düzeyini artırabilmek ve
- viii. İyi performans sergileyen bireyleri ödüllendirmek şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen becerilerden de anlaşılacağı üzere etik liderlik oldukça geniş bir kapsama sahiptir ve buna paralel olarak çok sayıda beceriyi gerektirmektedir. Burada ifade edilen becerilerin artırılmasının mümkün olduğu, söz konusu becerilerin diğerlerine oranla daha çok bilinen ve öne çıkanları olduğunun yinelenmesinde fayda vardır.

Etik liderlerin sahip olmaları beklenene beceriler şu şekilde özetlenebilir: “Etik liderlerin, çalışanları ve diğer insanlar ile ilişki kurabilir yapıda olmaları, ödüllendirme ve cezalandırmada etik standartları dikkate almaları beklenir. Etik liderler insanlara iki yönlü iletişim imkanı sunar, karar verme aşamalarına yardımcı olur ve çalışanlarına teşvikler sunarak onları ödüllendirirler” (Bakan ve diğ., 2013: 75). Bu ifadelerde hareketle etik liderliğin insanların hal ve hareketlerini ve kişilerarası ilişkileri yönetebilme ve yönlendirebilme yeteneği olduğu değerlendirilebilir.

Çalışma içerisinde etik liderlik ile verilen tüm bilgiler göz önünde bulundurularak etik liderlik becerileri ve etik olmayan liderlik türleri karşılaştırılmak istenirse ortaya aşağıdaki gibi bir tablo çıkacaktır.

*Tablo 4. Etik liderler ve etik olmayan liderler*

<b>Değerlendirme Kriteri</b>	<b>Etik Lider</b>	<b>Etik Olmayan Lider</b>
Güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder	Personelin şahsi ihtiyacını karşılar
Paydaşlarla ilgilenme	Denge ve bütünlük içinde ortak hareket eder	Kişisel kazancın yüksek olduğu birliktelikler kurar
Vizyon	Örgütü düşünerek vizyon oluşturur	Kişisel vizyon geliştirir
Doğruluk	Doğruluk konusunda tutarlıdır	Kişisel amaçlarına yönelik doğrucudur
Karar alma	Kişisel risk almaktan çekinmez	Riski üstlenmeyi çok sevmez
İletişim	Etkin ve eksiksiz bir iletişim tarzı var	Sonuçlara göre değişen bir iletişim tarzı var
Özgüven geliştirme	Çalışanların özgüvenlerini geliştirmesi için eğitim verir	Özgüven geliştirmede çok aktif olmayarak takipçileri kendine daha çok bağımlı yapar

**Kaynak:** Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192.



Etik liderlik ve etik olmayan liderlik biçimlerinin sahip olduğu becerilerin karşılaştırıldığı tablo 4’te elde edilen verilerden anlaşılacağı üzere, etik liderler bireysel ilişkilerde diğer liderlik biçimlerine göre daha yeteneklidirler. Bunun yanında etik liderlerin sadece insani ilişkilerde iyi olmadıkları, başarıya giden yolda belirleyici olacak nitelikte özelliklere de sahip oldukları yine tablo 4’teki verilerin incelenmesi sonrasında ortaya çıkarılmıştır.

Eğitim kurumları açısından etik liderlik değerlendirilecek olduğunda, okul yönetiminde liderlerin en önemli görevlerinin etik okul kültürü oluşturmak olması sebebiyle etik liderlik ihtiyacından söz edilebilir (Teyfur ve diğ., 2013: 88). Ayrıca okul yöneticilerinin adil bir yönetim biçimi benimsemelerinin okul bünyesindeki herkes tarafından –özellikle öğretmenler- ihtiyaç duyulan bir unsur olması nedeniyle etik liderlik ve eğitim kurumları etkileşiminin büyük önemi vardır denilebilir. Eğitim kurumlarının, dolayısıyla da okulların toplum için ifade ettiği anlam göz önüne alındığında okullardaki liderler ve etik liderlik arasındaki ilişkinin önemi daha sağlıklı bir şekilde anlaşılacaktır. Nitekim bu duruma paralel olarak “eğitim kurumlarında etik liderlik, okul yöneticileri ve etik liderlik davranışları” gibi konuların daha çok incelenen bir hale geldiği görülmektedir.

Arslantaş ve Dursun (2008), etik liderliği inceledikleri araştırmalarında kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkarıcı faktörlerin –şirket skandalları gibi- aynı zamanda etik liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulmasını beraberinde getirdiği sonucunu elde etmişlerdir. Elde edilen sonuç şu şekilde özetlenmektedir: “Son yıllarda iş hayatında yaşanan Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandallar karizmatik ve dönüşümsel liderlik kapsamında incelenen liderin etik davranışının önem kazanmasına neden olmuş ve liderin etik davranışı biçimlendirmedeki rolü tartışılmaya başlanmıştır. Örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması gereklidir” (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Görüldüğü üzere araştırmacılar yaşanan şirket skandalları üzerinde örnek vermek suretiyle liderin astlarına örnek olma özelliğine dikkat çekmişler, örnek olacak bir liderin varlığı durumunda etik değerler aracılığıyla bu gibi skandalların önüne geçilmesinin mümkün olacağını ifade etmişlerdir.

Kısaca özetlenecek olursa etik liderlik becerilerinin diğer liderlik biçimlerine göre bireylere daha fazla yönelik olduğundan söz edilmesi mümkündür. Diğer

liderlik biçimlerinde daha çok sürecin başarılı şekilde sonuçlanması vurgusu söz konusu iken etik liderlikte başarıya olan vurgunun yanında bireysel ilişkilere verilen öneme dikkat çekilmektedir. Sonuçta etik liderlik, ahlaki ilkeler ve değerlerin ön planda olması başta olmak üzere çok sayıda faktör nedeniyle diğer liderlik türlerinden ayrılan ve farklı liderlik becerilerinin olduğu bir liderlik türü olarak ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak etik liderliğin her geçen gün daha çok bilinen bir yapıya gelmesi, etik liderlik anlayışının giderek daha fazla benimsenmeye başladığı yorumunu da beraberinde getirmektedir.

### **3.1.8. Okul Yönetiminde Etik Liderlik**

Okul yönetiminde etik liderliği önemli kılan çok sayıda faktörden söz edilmesi mümkündür. Bunların başında ise okulların bireylere ve topluma doğru davranış kazandırmayı amaçlayan kurumlar olması gelmektedir (Çetin ve Özcan, 2004: 23). Dolayısıyla etik liderliğin okul yönetiminde rol modeli olmaları aracılığıyla önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Nitekim okul yönetiminde etik liderlik konusu bu temele dayanmaktadır.

Etik liderliğin okul yönetiminde olması ile birlikte kurum içerisindeki tarafların her birisi doğrudan ya da dolaylı şekilde bu liderlik biçiminden etkilenmektedir. Okul yönetiminde etik liderlik anlayışının varlığı ile birlikte eğitimcilerin performansları artacaktır ve bu da öğrenci performansının artması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle okul yönetiminde etik liderlik kapsamında öğrenci ve öğretmen kalitesinin yükselmesi söz konusu olacaktır denilebilir (Erdoğdu, Umurkan ve Kuru, 2013: 41). Eğitim kurumlarında benimsenen liderlik stiline öneminin anlaşılması adına bu husus oldukça önemlidir.

Dürüstlük, güven, adalet gibi olgular etik liderlik anlayışı için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Okul yönetiminde etik liderlik olması ile birlikte örgütsel adaletin varlığı da olumlu yönde etkilenecektir (Kaya, 2013: 139). Bununla birlikte örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha birçok örgütsel davranış, okul yönetiminde etik liderlik anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır. İfade edilen örgütsel davranışların her birisi, olumlu sonuçlar doğuracak cinsten olduğu için okul yönetiminde etik liderliğin

büyük öneme sahip olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Eğitim kurumlarında görev yapan eğitimcilerin yaptıkları işe karşı olan tutumlarını olumlu etkileyen etik liderlik, aynı zamanda toplumsal düzeyde gelişimin sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır.

Etik liderlik değerlerinin okul yöneticilerinde olmaması halinde ortaya çıkması muhtemel sonuçlar üzerinde inceleme yapılması, okul yönetiminde etik liderliğin anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Buna göre etik liderlik ilkelerinden uzak bir okul yönetiminde yöneticilerin davranışlarının adil olduğuna olan inanç çabuk sarsılacaktır. Aynı zamanda okul gibi eğitim kurumlarından beklenen topluma etik değerleri aktaracak şekilde davranış sergilemeleridir. Bu davranışların olmaması ya da tam tersinin varlığı halinde hem kurumda hem de toplumda adalet duygusu sarsılmış olacaktır. O halde okul yönetiminde etik değerlerin ve davranışların benimsenmesine ilk olarak üst yönetimden başlanması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Teyfur ve diğ., 2013: 88). Lider/yönetici konumundaki bireylerin etik değerlere uygun davranması ve sahip çıkması ile birlikte eğitim alan öğrenciler, gelecekte etik değerlere daha yüksek oranda sahip çıkacaklardır.

Erdem (2015), okul yönetiminde etik liderliği şu şekilde açıklamaktadır: “Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar meslek etik ilkelerine uygun davranmaları gerekir. Eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü kazanabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin de çok büyük rolü vardır” (Erdem, 2015: 3). Görüldüğü üzere etik liderlik anlayışının eğitim yönetiminde, dolayısıyla da okul yöneticiliğinde doğrudan etkileri söz konusudur. Burada ifade edilen hususlar okulların sahip olacakları kültüre kadar ulaşacak düzeyde etkilerin varlığını işaret etmektedir. Dolayısıyla etik liderlik ve okul yöneticileri konusunun eğitim kurumlarına kurum kültürü kazandırması nedeniyle büyük öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bölüm içerisinde verilen bilgiler özetlenecek olduğunda okul yönetiminde etik liderliği önemli ve gerekli hale getiren bireysel, kurumsal ve toplumsal unsurların varlığı görülmüştür. Okul yönetiminde etik liderliği başlı başına önemli hale getiren unsur, eğitim kurumlarının topluma örnek teşkil edecek olmasıdır. Toplumun sahip olduğu bu beklenti, okul yönetiminde etik değerleri, dolayısıyla da etik liderliğin varlığını beraberinde getirmek için yeterli olmaktadır. Sonuç olarak okul yönetiminin sahip olacağı etik değerler, kısa vadede öğrencilere, uzun vadede

ise topluma tesir edeceği için –doğrudan ya da dolaylı olacak şekilde- okul yönetiminde etik liderlik konusu günümüzde daha çok incelenen bir konu haline almıştır ve bu etkileşim daha çok bilinen bir hale gelmiştir.

### **3.2. İş Doyumu**

Çalışmanın bu kısmında örgütsel davranışlar arasında önemli bir yeri olan iş doyumu kavramı incelenecektir. Buna göre iş doyumunun tanımı, iş doyumunun özellikleri, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunu açıklayan teoriler, iş doyumunun önemi ve iş doyumunun sonuçları başlıkları incelenmek suretiyle kavramın anlaşılması hedeflenmektedir. Yapılacak olan araştırmada iş doyumuna dair geniş kapsamlı bir şekilde inceleme gerçekleştirilecektir. Böylece etik liderlik ile iş doyumu ilişkisini araştırabilmek için gerekli görülen bilgilerin elde edilmesi söz konusu olacaktır.

#### **3.2.1. İş Doyumu Tanımı**

İş doyumu ya da iş tatmini, bireyin çalışmakta olduğu işe yönelik beklentileri ile ilgili olup çok sayıda unsurun etkisinde olan bir kavramdır. Bireysel algılarla ortaya çıkan iş doyumu “bir kişinin işini ya da işle ilgili yaşantısını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı memnuniyet verici ya da olumlu bir durum” şeklinde açıklanmaktadır (Şahin, 2013: 144). Bu tanımdan yola çıkılarak iş doyumunun kişinin işle ilgili beklentilerini karşılamaının sonrasında ortaya çıktığı değerlendirilmesi yapılabilir.

Bireyin iş hayatında yaşadıklarının bir araya gelmesiyle bir birikimi ortaya çıkmakta ve bu birikim iş doyumu ya da iş doyumsuzluğu sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla çalışanın birikimlerinin yönü olumlu ise iş doyumu olumsuz ise iş doyumsuzluğu sonucunun ortaya çıkacağı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında iş doyumunun bir başka tanımı “bir kişinin iş yerindeki işe ilişkin deneyimleri ve işe atfettiği değerlerin yarattığı duygusal hoşnutluk durumu” olarak yapılmıştır (Eğimli, 2009: 36). İş doyumu kavramı açıklanırken kişinin işle ilgili beklentileri ve elde

edilen sonuçlar arasındaki uyumun belirleyici olduğu yorumunun yapılması mümkündür.

İş doyumunu, insanların iş hayatlarında daha fazla zaman harcamaları ile birlikte daha çok araştırılan ve bilinirliği artan bir hale gelmiştir. Dolayısıyla yirminci yüzyılın ikinci yarısı itibariyle iş doyumunun daha çok araştırıldığı söylenmesi yanlış olmayacaktır. “İş doyumunu 1940’lı yıllardan bu yana yönetim alanında en çok konuşulan konulardan biri olmuştur. İş doyumunu veya iş tatmini; çalışanın kendi işine karşı olan değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap niteliğindedir” (Özkaya ve diğ., 2008: 165). Görüldüğü üzere Özkaya ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmadaki ifadeler, iş doyumunun gelişimine dair kullanılan ifadeleri destekler niteliktedir. Sonuçta iş tatmini, çalışanın düşüncelerini –işe karşı- olumlu yönde etkilemekte olduğu için gerek bireysel gerekse örgütsel faydalar içermektedir. Bu nedenle iş doyumunun örgütler tarafından daha çok dikkate alınması gereken bir hale geldiği değerlendirilmesinin yapılması mümkündür.

Çalışmanın konusu olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri açısından inceleme yapılacak olduğunda, çok sayıda iş doyumunu kaynağından söz edilmektedir. Buna göre öğretmenlerin iş doyumunu kaynakları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Akın ve Koçak, 2012: 355):

- i. Öğrencilerle olan ilişkiler,
- ii. İş arkadaşları ile ilişkiler (öğretmenler ve üst yöneticiler),
- iii. Kendi düşüncelerini hayata geçirebilme olanakları,
- iv. Ekonomik unsurlar,
- v. Tatil fırsatları,
- vi. Çalışma koşulları (ekonomik, sosyal ve fiziki açıdan),
- vii. Çalışma saatleri,
- viii. Denetim ve yönetim,
- ix. Takdir edilme şeklindedir.

Yukarıda sıralanan öğretmenlerin iş doyumunu kaynaklarının sayısının artırılması mümkündür ancak ifade edilen unsurlar daha çok bilinenler olarak görünmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumunu kaynaklarının çok geniş bir kapsama sahip olduğunun yinelenmesinde fayda vardır. Ayrıca bu burada açıklanan kaynakların eğitim kurumunun sahip olduğu koşullara göre değişebileceği de göz ardı edilmemelidir.

İş doyumunu kavramı, bireysel ve örgütsel açıdan ele alınabilen bir kavramdır. İş doyumunun yaşam doyumunu doğrudan etkilemesi bireysel niteliğini meydana getirmektedir. Fiziksel ve ruhsal sağlığı etkiliyor olması da iş doyumunun bireysel açıdan ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Köroğlu, 2012: 276). Bireysel ve örgütsel yönleri ile araştırılan bir kavram olması, iş doyumunun sahip olduğu geniş kapsamın ve çok yönlü yapının göstergesidir.

Değerlendirme yapılacak olduğunda iş doyumunu kavramı, bireyin işten beklentileri ile beklentilerinin karşılık bulma düzeyine göre ortaya çıktığı söylenebilir. İş doyumunun bireyin beklentileri nedeniyle ortaya çıkması nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği yine verilen bilgiler aracılığıyla elde edilmiştir. Sonuçta her bireyin algısı, tutumu ve beklentileri farklı olduğu için böyle bir durumun ortaya çıkması doğaldır. Ayrıca öğretmenler açısından iş doyumunu incelendiğinde, okul içerisindeki herkesin dolaylı ya da direkt olarak öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyebildiği anlaşılmıştır. Bununla ilgili öğretmenlerin işleri ile ilgili koşulların –ücret, çalışma saati, tatil gibi- yanında işyeri ile ilgili koşulların – denetim ve yönetim, fiziki koşullar gibi- da iş doyumunu düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, gündelik yaşamında karşılaştığı olaylar ve çalıştığı işletmeye dair özellikler, iş doyumunu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Çalışmanın bu kısmında söz konusu faktörlere yer verilecektir. Bunlar arasında ilk olarak yaş ve cinsiyet gibi özellikler iş doyumunu etkilemektedir. Kadınların iş doyumunu yaşama oranlarının düşmesinde cinsiyetlerine dayalı sebeplerle

kariyerlerinin engellenmesi gibi örnekler vardır (Akşit Aşık, 2010: 39) ve bunlar iş doyumunu etkileyen demografik faktörleri işaret etmektedir.

Yine bireysel faktörler özelinde devam edilecek olursa iş doyumunu etkileyen faktörler arasında kişilik, değer yargıları ve inançlara yer vermek gerekecektir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). Bu unsurlar aynı zamanda bireyin beklentilerini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle iş doyumunu üzerinde önemli ölçüde etkisini göstermektedir. Çalışanın beklentisi, yaptığı işten alacağı doyumun temel belirleyicileri arasında yer almakta olduğu için kişilik, değer yargıları, inançlar gibi bireysel faktörlerin iş doyumunu kapsamındaki önemi de yüksek düzeydedir denilebilir.

Sergilenen performans, iş doyumunu etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Performansın iş doyumuna etkisi iki şekilde olabilir (Eğinli, 2009: 40). Buna göre çalışanın performans göstergelerinin yüksek olması halinde iş doyumunun da aynı şekilde yüksek olması ilk etki biçimi iken, performansın düşük olması iş doyumunun düşmesi sonucunu doğuracaktır. Performansın iş doyumunu ile etkisinin doğrudan olduğu yorumunu beraberinde getiren bu unsur, aynı zamanda bireyin yüksek performans göstermesi adına gereken koşulların sağlanması adına örgütün sorumluluklarını içermektedir.

Bireysel faktörlere dair değinilen hususlar, çoğunlukla demografik özelliklerin iş doyumuna etkisinin varlığını göstermektedir. Ancak daha önce de belirtildiği üzere iş doyumunu etkileyen faktörlerin demografik özellikler ile sınırlanması mümkün değildir. Örgütsel niteliğe sahip birçok faktör iş doyumunu doğrudan ya da dolaylı şekilde etkileyebilir. Bu faktörlerden öne çıkanları aşağıdaki gibidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4-6):

- i. Birimler ve bireyler arasındaki iletişim düzeyi,
- ii. Örgütün yönetilme biçimi,
- iii. Örgüt içerisindeki arkadaşlık ortamı,
- iv. Çalışanların liderler/yöneticiler tarafından takdir edilme ihtiyaçlarının varlığı,
- v. Çalışanların aldıkları ücret,
- vi. Terfi olanaklarının olup olmaması ve terfi sürecinde adaletli bir yaklaşımın bulunması,

- vii. Örgütün fiziksel koşullarına dayalı olanaklar,
- viii. Periyodik olarak yapılan denetimler,
- ix. Örgütün sahip olduğu yapı ve
- x. Örgüt içerisinde işgören devir hızının yüksek olması ile bunun beraberinde getireceği olumsuz sonuçlar şeklindedir.

Yukarıda sıralanan faktörlerden de anlaşılacağı üzere örgütsel boyutta iş doyumunu etkileyen birçok faktör söz konusudur ve bunların sayısının artırılması mümkündür. Bireysel faktörlerin kişiden kişiye değişkenlik göstermesi gibi örgütsel faktörler de örgütten örgüte farklılık gösterebilir.

İşgörenlerin görev aldıkları örgütlerin iklimi, iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler arasında yer alır. İş doyumunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışları da etkiliyor olması örgütsel iklimi önemli kılmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 257). Ayrıca örgüt içindeki belirsizliklerin en düşük seviyeye indirgenmesi adına yine örgüt ikliminin rolleri bulunmaktadır. Belirsizliğin ortadan kalkması ile birlikte işgörenler kendilerini güvende hissedecekler ve bu durum iş doyumuna olumlu yönde tesir edecektir. O halde iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden örgüt iklimi ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Özetlemek gerekirse iş doyumunu etkileyen faktörlerin iş doyumunu veya doyumsuzluğu sonucu çıkaracak niteliklere sahip olduğu anlaşılmıştır ve bu durum bireysel faktörlerle örgütsel faktörler için de geçerlidir. Tüm bu faktörler etrafında günümüz hayatının stres düzeyinin yüksek olması, iş doyumunu etkileyen faktörlerin sayısının fazla olmasında etkili olmuştur. Bireysel ve örgütsel düzeyde stres birçok örgütsel davranış üzerinde doğrudan etkisini göstermektedir. Bölüm içerisinde değinilen hususlar göz önüne alınacak olduğunda bu etkilerin iş doyumunu için de geçerli olduğu söylenebilir.

### **3.2.3. İş Doyumunun Özellikleri**

İş doyumunun özelliklerinin başında çok yönlü yapısı gelmektedir. İş doyumunu kavramı; birey, yönetici ve örgüt açısından ele alınabilen bir yapıya sahiptir (Yılmaz



ve Karahan, 2009: 201). Birey, yönetici ve örgüt açısından olması önemli olmaksızın iş doyumunun yüksek olması beraberinde olumlu sonuçlar getirmekte iken düşük doyum düzeyi hedeflerde sapmalara neden olmaktadır. Bu nedenle iş doyumunun özelliklerinin doğru analizi önemli bir konudur.

Beklenti ve sonuç arasındaki uyumun düzeyini yansıtmaması, iş doyumunun özellikleri arasında yer almaktadır. İşgörenin yapmakta olduğu işten beklentileri, işe olan inancını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işgörenin göstereceği performans sonrasında elde edeceği sonuçların beklentileri ile paralellik göstermesi gerekmektedir. Çünkü iş doyumunu, elde edilen sonuçların beklentileri hangi oranda karşıladığı ile ilgilidir (Özkaya ve diğ., 2008: 165).

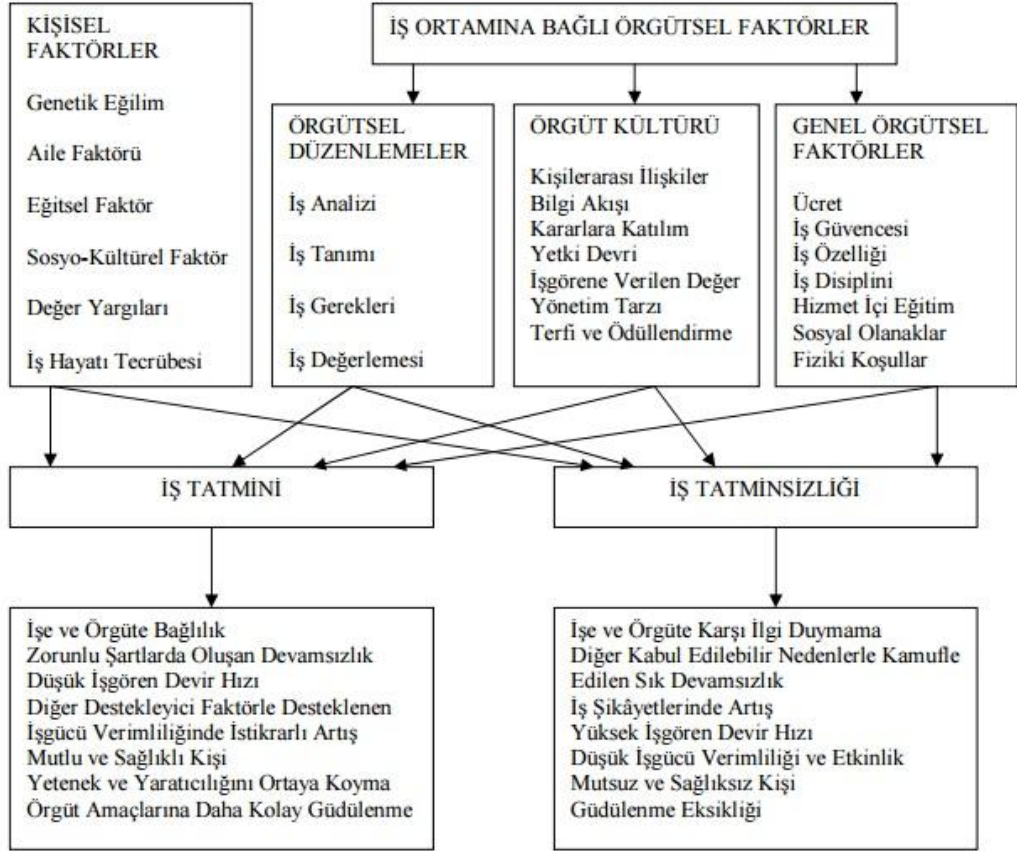
Örgütün nasıl yönetildiğinin göstergesi olması iş doyumunun bir diğer niteliğidir (Çetin ve diğ., 2013: 150). Buna göre örgütün iyi yönetilip yönetilmediği, iyi yönetiliyorsa hangi oranda iyi olduğu gibi faktörler iş doyumunu kavramı kapsamında yer almaktadır. O halde iş doyumunun hem örgüt içerisinde çalışan bireyler hem yöneticiler hem de pay sahipleri açısından önemli olan özellikleri içerdiği değerlendirilmesi yapılabilir. Çünkü örgütün nasıl yönetildiğinin belirleyicileri arasında iş doyumunu da yer almaktadır. Bununla birlikte iş doyumunu, çalışanların yürütmekte oldukları işten memnuniyet duyup duymadıklarının göstergesi olduğu bilinmektedir.

Çalışmanın daha önceki kısımlarında verilen bilgilerle bu kısımda değinilen hususların bir araya gelmesi ile birlikte iş doyumunun en önemli niteliklerinden birisinin etkisinin sadece iş hayatı ile sınırlı olmaması olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle iş doyumunun çalışanın sosyal hayatını da etkilemesi önemli bir özelliktir. Bu sonucun ortaya çıkmasında iş doyumunun çok yönlü yapısının yanında günümüz koşullarında bir çalışanın işyerinde oldukça fazla vakit geçirmesi gelmektedir. Çalışanların işyerlerinde geçirdikleri zamanın artması ile birlikte iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun sosyal hayatı etkileme düzeyi de aynı oranda artacaktır.

Rekabet koşulların yüksek olduğu küresel piyasada, iş doyumunun sahip olduğu özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir çalışanda iş doyumunun olması örgüte karşı bağlılık duyma, işe devamsızlık yapmama gibi olumlu sonuçları beraberinde getirecektir ve böylece işletmedeki işgören deviz hızı düşecektir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 254). İşletmenin istikrarlı bir şekilde hedeflerine yürümesi adına bu

özelliklerin her birisinin önemi büyüktür. İş doyumsuzluğu olması halinde ise iş devamsızlıklar artacak, örgüte karşı bağlılık duyulması söz konusu olmayacak, işgören devir hızı düşecek ve örgütün verimlilik oranları bundan doğrudan etkilenecektir.

Duygusal hoşnutlukları içermesi, iş doyumunun bir başka özelliğidir. Nitekim iş doyumunu tanımlarken duygusal hoşnutluk özelinde yapılan tanımlar vardır (Eğimli, 2009: 36). Aynı zamanda iş doyumunun çok boyutlu yapısının bir başka göstergesi olan bu husus, iş doyumunu özelliklerinin kapsamının genişliğini ifade etmektedir. Bu noktada iş doyumunun birçok niteliği için geçerli olduğu gibi özelliklerine de tek tek değinilmesi mümkün değildir. Bu nedenle iş doyumunun özellikleri aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmiştir (Şekil üzerinde iş doyumunu yerine, iş tatmini ifadesi kullanılmıştır).



Şekil 1. Neden sonuç ilişkisi özelinde iş tatmininin özelliklerinin kapsamı

Şekil 1’de yer alan verilerin de destekleyeceği üzere iş tatmini ve tatminsizliği, birey ve örgüt düzeyinde birçok önemli veriyi içermektedir. Özellikle iş tatmininin özelliklerinin oluşumunda etkisi olan faktörleri içermesi bakımından şekil 1’in önemli veriler sunduğu söylenebilir.

Sonuç olarak iş doyumunun sahip olduğu özellikler, yapılan işin niteliğini göstermesi bakımından önemlidir. Yine iş doyumunun özellikleri kapsamında doğrudan etkisi olan bir başka unsurun beklentiler olduğu verilen bilgilerle birlikte anlaşılmıştır. Tüm bu faktörler eşliğinde iş doyumunun her koşulda bireylerin algılarını ya da duygularını yansıtan özelliklere sahip olduğu göz ardı edilmemelidir (Şahin, 2013: 144).

#### **3.2.4. İş Doyumunun Önemi**

Bir önceki bölümde verilen bilgiler iş doyumunun bireysel beklentilere yönelik bir şekilde ortaya çıkmasına rağmen etkilerinin bireysel ve örgütsel şekilde olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olması öncelikle örgütün verimlilik oranlarını etkileyecektir. Bunun yanında örgüt dışındaki bireylerin örgüte olan ilgileri artacak ve böylece örgüt kaliteli çalışanları kendi bünyesine katma şansı elde edecektir (Saygılı ve Çelik, 2011: 46). O halde iş doyumunun örgütün yürütmekte olduğu işlere olan etkisinin yanında bireylerin gözünde örgütün prestijinin artmasına yönelik etkilerinin de olduğu değerlendirilebilir.

İş doyumunu kavramının tanımı kısmında da ifade edildiği üzere her çalışanın beklentilerinde farklılık görülebilir. Dolayısıyla işgörenlerin iş doyum düzeylerinin farklı olması doğal bir sonuç olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanında iş doyumunu duygusal özelliklerin yer aldığı bir kavram olarak görünmektedir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40). Farklı düzeyde beklentilere ek olarak farklı duygusal algıların olması iş doyumunun düzeyinin değişmesini sonucunu olağan kılmaktadır. Her ne kadar duygusal nitelikler ön plana çıkıyor olsa da iş doyumunu kapsamında fiziksel unsurların da rolü olduğu unutulmamalıdır.

Eğitim kurumları açısından iş doyumunu düzeyi ve önemi farklı düzeyde bir anlama sahiptir. Bunun nedeni ise eğitim kurumları gibi hizmet üreten kurumların

gerek ürettikleri gerekse üretmedikleri ile birlikte toplumu etkileyecek olmasıdır. Dolayısıyla eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin ve diğer görevlilerin yaptıkları işten tatmin olmaları ve bu sayede kurum verimliliğinin artmasına yönelik uygulamaların büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Kısacası hizmet sektörü olması nedeniyle eğitim çalışanlarının doyumunun sağlanması oldukça önemlidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 282).

“Genel olarak bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması tüm çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla doğrudan ilişkilidir” (Şahin, 2013: 144). Şahin’in kullanmış olduğu ifadelerden de anlaşılacağı üzere iş doyumunun önem düzeyi sadece birey ya da örgütler ile sınırlı değildir. Bireylerin yaptıkları işlerin sadece iş hayatlarında değil gündelik hayatlarında da mutlu olmalarını etkileyecek biçimde etkilere sahip olması iş doyumunun düzeyi ve önemi arasındaki etkileşimin anlaşılması adına oldukça önemlidir. İş doyum düzeyinin bu denli geniş boyutlu etkilere sahip olması nedeniyle bireylere iş doyumunu elde etme fırsatı tanıyacak daha fazla uygulamaya ihtiyaç duyulmaktadır denilebilir. Bu nedenle günümüz işletmelerinin çalışanların iş doyumlarını yükseltmeye yönelik girişimlerde bulunmaları gerekecektir.

İş doyumunu düzeyi ve iş doyumunun önemine dair değinilen unsurlar, günümüz koşulları içerisinde iş doyumunun oluşumunu etkileyen faktörlerin araştırılmasını gerekli hale getirmiştir. Buna göre iş doyumunun oluşumunda etkisi olan faktörler arasından öne çıkanları aşağıda şekilde sıralanacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55-58):

- i. Bireysel nitelikler (kişilik, değerler, inanç, beklenti ve sosyo-kültürel çevre),
- ii. Deneyim, yaş ve işte çalışma süresi,
- iii. Eğitim seviyesi ve cinsiyet,
- iv. Yapılan ya da yapılması istenen işin zorluk seviyesi,
- v. Örgütteki terfi imkanları ve statü,
- vi. Alınan ücret,
- vii. Ödüllendirme uygulamaları ve adil yaklaşım,
- viii. Örgütün fiziksel koşulları ve

- ix. Örgüt içerisindeki bireylerle (iş arkadaşları ve yöneticiler) olan ilişkiler şeklinde sıralanmaktadır.

Görüldüğü üzere iş doyumunu etkileyen faktörlerin sayısı oldukça fazladır. Sıralanan faktörlerin her birisi farklı düzeylerde etkilere sahiptir ve bu etkilerin düzeyleri iş doyumunun oluşumunu söz konusu bireye ve sürece göre değişen bir yapıya sahiptir.

İş doyumunu düzeyi ve önemine dair değerlendirme yapılırsa; verilen bilgilerden hareketle bireysel, örgütsel hatta toplumsal düzeyde etkilerinin olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında işletmelerin iş doyumunu yüksek çalışanlara sahip olmasının kendilerine prestij sağladığı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca örgütlerin iş doyumunu yüksek bireylerle birlikte verimlilik oranlarını artırmalarının daha gerçekçi bir hedef olduğu, iş doyumunu ve önemine dair bilgiler aracılığıyla elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Böylece işletmelerin piyasada rekabet edebilmeleri mümkün olacak ve yürütülen faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde devam etmesi söz konusu olacaktır. Tüm bu gelişmelerin varlığı ile birlikte sürdürülebilir başarının elde edilmesi hedefi de gerçekleştirilebilir. Sonuçta iş doyumunu düzeyi, çok geniş boyutlu etkilere sahiptir ve bu nedenle iş doyumunu düzeyinin önemi de oldukça büyüktür. Geline nokadaki koşulların varlığını sürdürmesi ile birlikte iş doyum düzeyinin öneminin daha da artmasına yönelik beklentilerden söz edilmesi yanlış olmayacaktır.

### **3.2.5. İş Doyumunu Açıklayan Teoriler**

İş doyumunu teorileri literatürde aynı zamanda motivasyon kuramları olarak yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde iş doyumunu teorileri kapsamında Herzberg, Maslow ve McClelland'ın teorilerine yer verilmek suretiyle değerlendirme yapılacaktır.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre birey öncelikle temel gereksinimlerini karşılamaya çalışmakta, daha sonrasında hedeflerini büyütürken kendini gerçekleştirme gibi hedeflere yönelmektedir. Başka bir ifade ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin ihtiyaçlarını öncelik sırasına göre

değerlendirmektedir. Buna göre Maslow'un teorisi aşağıdaki beş adımdan oluşmaktadır (Ertürk ve Kıyak, 2011: 138-139):

- i. Fizyolojik ihtiyaçlar (temel),
- ii. Güvenlik ihtiyaçları,
- iii. Aitlik ve sevgi ihtiyacı,
- iv. Saygı görme, onaylanma, yetenek ve tanınma ihtiyacı,
- v. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır.

Görüldüğü üzere öncelikle temel ihtiyaçlarını gerçekleştirme ihtiyacına sahip olan birey, ihtiyaçlarını karşıladıkça sevgi ve saygı ihtiyacı, son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacına sahip olmaktadır.

Herzberg'in çift faktör ismi ile de bilinen teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra ortaya çıkmıştır. Herzberg'in teorisinde içsel ve dışsal faktörler değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre içsel faktörler; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi bireyin kendi kendisini motive etmesini sağlayan faktörlerdir. Dışsal faktörler ise; işin fizyolojik yönü, güvenlik, denetim, ücret, statü, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler gibi unsurları kapsamaktadır (Ateş ve diğ., 2012: 149-159). Herzberg'in teorisindeki içsel ve dışsal faktörler incelendiğinde her birisinin iş doyumunu etkileyen faktörler arasında sıralandığı görülecektir. Bu teoriye göre çalışma içerisinde sıralanan iş doyumunu etkileyen faktörler içsel ve dışsal olarak ayrılma suretiyle değerlendirilebilir.

McClelland'ın teorisi ise başarı ihtiyacı teorisi olarak bilinmektedir. McClelland, motivasyonun başarı ya da başarısızlığı önemli ölçüde etkilediği ifade etmiştir. Başarı ihtiyacı teorisine göre bireylerin ihtiyaçlarının bir kısmı doğuştan var iken bir kısmı sonraları ortaya çıkmaktadır. Bireylerin yaşamları boyunca birtakım ihtiyaçları olduğunu savunan McClelland, bu ihtiyaçların yaşam tecrübeleri aracılığıyla öğrenildiği belirtmiş ve bu noktada diğer teorilerden ayrılmıştır (Taşdemir, 2013: 36).

Verilen bilgilerden yola çıkılarak iş doyumunu teorilerinin farklı yaklaşımlar aracılığıyla kavramı açıklamaya çalıştıkları değerlendirilmesi yapılabilir. Bu ifadeden

söz konusu teorilerin ortak noktası olmadığı gibi bir anlam çıkarılmamalıdır. Nitekim açıklanan teorilerin her birisine dair verilen bilgiler ortak ve farklı birçok yönün olduğunu ortaya koymuştur.

### **3.2.6. İş Doyumunun Sonuçları**

İş doyumunun sonuçlarının tek tek açıklanmasında önce değinilmesi gereken husus, oluşacak sonuçların iş doyumunun yüksek olması halinde olumlu etki yaptığı, iş doyumunun düşük olduğu ya da olmadığı durumlarda olumsuz etki yaptığı bilinmelidir. Bu kısımda değinilecek olan sonuçlar iş doyumunun varlığı kabulüne göre olacaktır. Verimlilik ve etkinlik oranlarının yükselmesi, bu kapsamdaki sonuçlar arasında yer alır. Yine bireyin çalışma arzusunun yüksek olması ve enerjik/coşkulu biçimde işini yapması da iş doyumunun sonuçları arasında yer almaktadır (Karakuş, 2011: 51).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin kaliteli hizmet sunmaları gerekir (Koroğlu, 2012: 278). Bu gerekliliği sağlamak adına istikrarlı bir kadro yapısı ve motivasyonu yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İş doyumunun sonuçları ile birlikte işgören devir hızı düşeceği için ihtiyaç duyulan istikrarlı kadro yapısı sağlanmış olacaktır. O halde iş doyumunun sonuçlarının işletmenin içerisinde yer aldığı süreçlerin istenilen şekilde gitmesi adına belirleyici olduğu söylenebilir.

Nasıl ki iş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde sıralanıyorsa, iş doyumunun sonuçları da aynı şekilde sınıflandırılabilir. Ancak iş doyumunu kavramına yönelik inceleme yapılırken, sonuçlarını işaret eden hususlara da yer verildiği için sınıflandırma yapılmaksızın sonuçlar açıklanacaktır. Maddeler halinde iş doyumunun sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yenihan, 2014: 174-175):

- i. Örgütsel bağlılık oluşturur.
- ii. Dinamik bir örgüt yapısını beraberinde getirir.
- iii. Hem bireysel hem de örgütsel hedeflere katkıda bulunur.
- iv. Çalışanların kendisini iyi hissetmesini sağlar.

- v. Sosyal hayattan alınan doyumunu artırır.
- vi. Terfi, ödüllendirilme, ücret artışı gibi çalışanları motive edecek sonuçlar doğurur.
- vii. Kişinin çevresi ile olan ilişkileri olumlu yönde etkiler.
- viii. Gelecek güvencesi sunar ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine katkı sağlar.

İş doyumunun sonuçlarına dair değinilen hususlar hakkında değerlendirme yapılacak olursa, iş doyumunun varlığının çok sayıda olumlu veriyi beraberinde getirdiği, iş doyumsuzluğunun ise bu olumlu verileri içermediği söylenebilir. Son olarak iş doyumunun sonuçlarının bireysel ve örgütsel boyutunun olduğunun yinelenmesinde fayda vardır.

### **3.3. Etik Liderlik ve İş Doyumu**

Bir liderin benimsediği liderlik stili, takipçilerinin birçok davranışını etkileme potansiyeline sahiptir. Etik liderin iş doyumuna olan etkisi için de aynı etki potansiyeli geçerlidir. Çalışmanın bu kısmında etik liderlik ve iş doyumunu etkileşimi araştırılacaktır. Buna göre öncelikle etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki etkileşimin nasıl ortaya çıktığı araştırılacaktır. Sonrasında ise etik liderliğin iş doyumuna olan etkileri ele alınacaktır. Bölüm içerisinde son olarak etik liderliğin iş doyumuna olan etkisini araştıran yurtiçi ve yurtdışı araştırmalara yer verilmesi planlanmaktadır. Yapılacak olan inceleme ile birlikte etik liderlik-iş doyumunu etkileşimine dair bilgi sahibi olunması hedeflenmektedir.

#### **3.3.1. Etik Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Etkileşim**

Çalışmanın içerisinde daha önce ifade edildiği üzere eğitim kurumlarının etkinliği toplumu etkileyecek şekilde olduğu için oldukça önemlidir. Bu nedenle eğitim kurumlarındaki liderlerin davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu etkiliyor olması normaldir. Eğitim yönetiminde etik liderlik ve iş doyumunu etkileşimi incelendiğinde ise etik liderlerin kişilerarası ilişkilerde üst düzey becerilere sahip



oldukları, dolayısıyla iş doyumunu olumlu yönde etkileyecekleri söylenebilir. Verilen bilgilerden yola çıkılarak eğitim yönetiminde etik liderlik anlayışının benimsenmesinin birçok avantajı olduğu sonucuna ulaşılabacaktır. Bu nedenle özellikle okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerine sahip olması beklenmektedir (Madenoglu ve diğ., 2014: 49).

Bir işyerinde liderlerin çalışanlar üzerinde etkisi olması kaçınılmazdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 285). Bu etkiler örgütten örgüte farklılık gösteriyor olsa da etkinin varlığı ortak nokta olarak görünmektedir. Etik liderlik anlayışının benimsenmesi ile birlikte liderin etik ve ahlaki açıdan sahip olduğu nitelikler, öğretmenlere de olumlu yönde etki yapacaktır. Dolayısıyla etik liderliğin eğitim yönetiminde iş doyumunun oluşmasına katkısından bahsedilmesi mümkündür. Özellikle etik liderlerin sahip oldukları moral gücü göz önüne alındığında iş doyumunun oluşturan önemli etkiler ortaya çıkmış olacaktır. Eğitim yönetiminde liderlerin otokratik liderlik tarzı yerine etik liderliği benimsemeleri ile birlikte öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.

Etik bir liderin sahip olduğu dürüstlük, adillik, ahlaki değerlere bağlılık, yürütülen faaliyetlerin işletme amaçlarına paralellik göstermesi gibi özellikler eğitim yönetiminde etik liderliğin iş doyumunu etkilemesi sonucunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle etik liderlerin takipçilerine ve toplumdaki tüm bireylere örnek olma niteliğine sahip olduğu göz önüne alındığında eğitim kurumlarında etik liderlik ve iş doyumunu ilişkisi daha sağlıklı bir şekilde anlaşılacaktır. Bir başka deyişle etik liderliğin etik ve ahlaki değerlere bağlı bir liderlik türü olması, iş doyumunu ve etik liderlik etkileşimini beraberinde getirmektedir denilebilir.

Eğitim kurumlarının sahip oldukları roller, toplumun tamamını etkileyecek düzeydedir. Bu nedenle eğitim kurumlarında çalışan bireylerin doyumlarının sağlanması liderlerin en önemli görevleri arasındadır (Aydın ve diğ., 2013: 797). Lider konumundaki kişi etik liderlik anlayışını benimsediği takdirde çalışanları belirli oranda serbest bırakarak iş doyumunu yaşamalarına olanak sunabilir. Bunun yanında etik liderlik sadece bireysel ilişkilerdeki becerilerle iş doyumunu sağlamamakta, aynı zamanda bireyleri yaratıcılığa teşvik ederek yapılan işten doyum sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. O halde etik liderliğin eğitim yönetiminde çok yönlü etkilere sahip olduğu ve bu etkilerle birlikte iş doyumunu meydana getirdiği

yorumunun yapılması mümkündür. Ayrıca günümüz koşullarında bu etkinin geçmişe oranla daha fazla olduğu, değişen koşullara göre bu etkinin de değişkenlik gösterebileceği göz ardı edilmemelidir.

Günümüz koşullarında etik liderliğe duyulan ihtiyaç, eğitim yönetimi için de geçerlidir denilebilir. Bu noktada eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin iş doyumunu yaşamaları ya da var olan iş doyumunu düzeylerinin yükselmesi adına etik liderlerin belirleyici rolleri olduğu belirlenmiştir. Özellikle etik liderlerin kişilerarası ilişkilerde yetkin bireyler olmaları nedeniyle iş doyumunun yaşanmasına katkı yapmaları beklenmektedir. Ancak bölüm içerisinde de değinildiği üzere etik liderler çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmakta, böylece bireylerin hem işe karşı heyecan duymalarını sağlamakta hem de iş doyumunun ortaya çıkmasına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Etik liderlik bölümünde değinilen becerilerden yola çıkılarak etik liderlik anlayışının iş doyumuna olumlu yönde etkilerinin olmasının son derece doğal bir sonuç olduğu anlaşılmıştır.

### **3.3.2. İlgili Araştırmalar**

Çalışmanın bu kısmında etik liderlik ve iş doyumunu hakkında yapılan araştırmalara yer verilecektir. Yapılacak olan incelemede yurtiçi ve yurt dışı çalışmaların incelenmesi suretiyle değerlendirme yapılacaktır. Böylece bu araştırma ile literatürde yer alan ilgili araştırmalar arasında kıyaslama yapılacak olması sebebiyle bu kısımdaki inceleme önemlidir.

#### **3.3.2.1. Yurtiçi Araştırmalar**

Tuna ve Yeşiltaş (2013), “liderliğin etik boyutu: etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması” adlı makalede lider-üye etkileşiminin etik liderliğin sonuçlarının belirleyicisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu sonuca ulaşılması sürecinde 1003 katılımcıya ulaşılmıştır (Tuna ve Yeşiltaş, 184). Çalışma kapsamında uygulanan araştırmaya binden fazla kişinin katılması, çalışmanın sonuçlarını dikkate değer kılmaktadır.

Etik liderlik kavramını incelerken yöneticiye duyulan güven özelinde araştırma yapan Arslantaş ve Dursun (2008), etik liderlik davranışlarının bilişsel güveni doğrudan etkilediği sonucuna varmışlardır. Aynı çalışma, etik liderlik davranışlarının duygusal güven, etkileşim adaleti ve seçim-etki konularında dolaylı yoldan etkisinin olduğu sonucunu içermektedir. Ayrıca bu çalışma ile birlikte etik liderliğin psikolojik güçlenme üzerindeki etkisinin olduğu anlaşılmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 111).

Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen Gül ve İnce (2014), bu araştırmalarını 84 idari personel aracılığıyla desteklemeyi amaçlamışlardır. Yapılan araştırma ile birlikte elde edilen sonuçlar, etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun prosedürel adalet ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Gül ve İnce, 2014: 127). Etik liderliğin örgütsel süreçlerle olan ilişkisinin anlaşılmasında bu araştırmanın yardımcı rolleri olduğu düşünülmektedir.

Yozgat ve Meşekıran (2016), “the impact of perceived ethical leadership and trust in leader on job satisfaction” isimli çalışmada etik liderliğin güven boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada etik liderlik davranışlarının güven boyutunun iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Ayrıca etik liderin ahlaki açıdan aktardıkları ile birlikte çalışanları daha iyi performans göstermeye teşvik ettikleri sonucu, çalışmanın önemli sonuçları arasında yer almaktadır (Yozgat ve Meşekıran, 2016: 130).

Ayık ve diğerleri (2014), “öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları” isimli araştırmalarında etik liderliğin tüm boyutlarının öğretmenlerin adalet algılarını orta düzeyde ve pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir (Ayık ve diğ, 2014: 233). Bu sonuç elde edilirken Erzurum Palandökende 20 farklı okul ve 282 öğretmenin katılımı sağlandığı için elde edilen sonuçlar oldukça önemlidir.

Turhan ve Çelik (2011), “okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi” adlı çalışmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının yükselmesinin okullarda sosyal adalet algısını aynı düzeyde artırdığını ortaya koymuştur (Turhan ve Çelik, 2011: 438). 1195 öğretmen ve 82 okul

yöneticisinin katılımının olduğu araştırmanın önemli veriler sunduğu ve araştırmanın kayda değer sayıda eğitimciye ulaştığı değerlendirilebilir.

Acar ve Kaya (2012), “okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri” isimli makalede öğretmenlerin daha önceden yöneticilik yapıp yapmamalarının okul yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışlarına tesir ettiği sonucuna ulaşımlardır (Acar ve Kaya, 2012: 95). Yapılan çalışma Ankara, Kırıkkale, Kırşehir, Mersin, Erzurum ve Batman şehirlerinde beden eğitimi öğretmenlerine yapılmıştır.

Teyfur ve arkadaşları (2013), “ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi” çalışmasında öğretmenlerin eğitim düzeyinin yükselmesinin örgütsel güven, dolayısıyla da etik liderlik davranışlarının olumsuz yönde etkilerine neden olduğu sonucuna varmışlardır (Teyfur ve diğ., 2013: 84). Bu sonuç aynı zamanda etik liderliğin örgütsel güveni etkilediği anlamına gelmektedir. İlköğretim okulunda görev yapan 18789 öğretmene ulaşarak bu sonucun elde edilmesi, çalışmanın sonuçlarını oldukça önemli hale getirmektedir.

Şentürk (2011), eğitim yönetiminde etik liderliği araştırmasının akabinde eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının sadece öğretmenleri değil okulu tüm boyutlarıyla etkilediği sonucunu bulmuştur (Şentürk, 2011: 30). Bu çalışmada elde edilen sonuç etik liderliğin etkilerinin birden fazla boyutta olabileceğini işaret etmesi açısından önemli bir yapıdadır.

“İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik” konusunu araştıran Tombak ve Bakan (2014), karar vermede etik boyutunun okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arasında en çok ön plana çıkması olduğu sonucuna ulaşımlardır. Muğla ilinde yapılan bu çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının üç boyutunun da ortalamasının üzerinde bir puan aldıkları dikkat çekmektedir (Tombak ve Bakan, 2014: 95).

Eren (2015), “eğitim yönetimi etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği” isimli çalışmada, eğitim kurumlarında etik liderliğin karar verme, davranışsal, iletişimsel ve örgüt iklimi oluşturma olmak üzere dört boyutta ele alınması gerektiğini belirlemiştir (Erdem, 2015: 1). Etik liderlik davranışları ve

eğitim kurumları arasındaki etkileşimin anlaşılması adına bu çalışmanın faydalı olması beklenmektedir.

### 3.3.2.2. Yurtdışı Araştırmalar

Bello (2012), “impact of ethical leadership on employee job performance” isimli araştırmasında etik liderlik davranışlarının çalışan performansına etkisini ele almıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki etkileşimin yanında örgüt içindeki atmosferin güzelleşmesi ve işgören performansının artmasını ortaya çıkaracak şekilde etkilerin varlığı saptanmıştır. Bunun yanında etik liderlik yaklaşımı ile birlikte çalışanların daha iyi performans gösterebilmek amacıyla istekli bir şekilde ekstra çabalar ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır (Bello, 2012: 231).

Brown ve Trevino (2006), “ethical leadership: a review and future directions” adlı makalede etik liderliğin ahlaki boyutu özelinde araştırma yapmıştır. Çalışmada ayrıca etik liderlik davranışlarının yeni keşifler ve yeni fırsatlar açısından etkili olduğunun yanında liderin hitap ettiği kitlenin etkinliğini artırmak için önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Brown ve Trevino, 2006: 595).

“Ethical leadership: the effect on employees” isimli çalışmayı yapan Alshammari ve arkadaşları (2015), etik liderliğin performansın etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Ulaşılan sonuçlar ise etik liderlik davranışlarının işgörenler üzerinde ve organizasyonun tamamında doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Alshammari ve diğ., 2015: 108). Bu sonuç diğer araştırmalarda ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Kar (2015), “ethical leadership: best practice for success” isimli araştırmada etik liderliğin sorunları, zorlukları ve başarılı bir etik liderlik modeli özelinde inceleme yapmışlardır. Yapılan araştırmada etik liderliğin takipçilerin performansını etkiliyor olduğu sonucuna varılmıştır (Kar, 2015: 112). İlgili literatürdeki diğer araştırmalarla bu çalışmanın elde ettiği sonuçların birbirine paralel olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

“The state of leadership ethics and the work that lies before us” adlı makalede liderliğin etik boyutunu ele alan Ciulla (2005), etik liderlik yaklaşımı olmaksızın

liderlik disiplini, kültür ve bakış açılarına ilişkin olarak değerlendirme yapmanın çok güç olduğunu ortaya koymuştur (Ciulla, 2005: 323). Liderlik kavramının etik boyutunun sahip olduğu etki kapsamının anlaşılabilmesi adına bu araştırmanın önemli göstergelere sahip olduğu görülmektedir.

Schaubroeck ve arkadaşları (2012), “embedding ethical leadership within and across organization levels” araştırma konusu kapsamında işletmelerde etik liderliğin etki düzeyleri özelinde inceleme yapmışlardır. Araştırmada etik liderliğin etkilerinin bütünlüyci şekilde olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu araştırma kapsamında etik liderlik davranışlarını ölçmek için orduda araştırma yapılmış olması diğer çalışmalardan ayrılan temel nitelik olsa da organizasyonlara ilişkin sonuçlar benzerlik göstermektedir (Schaubroeck ve diğ., 2012: 1053). Bu da etik liderlik davranışları açısından önemli bir göstergedir.

Mihelic ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu etik liderlik çalışması ise etik liderliği daha genel bir şekilde takipçilere yönelik etkilere ilişkin araştırmıştır. Buna göre yapılan araştırmada; liderlin etik davranışlarının takipçiler üzerinde güven ve içselleştirilmiş değerlere yönelik olumlu etkileri olduğu ve etik liderlik davranışı düzeyinin artmasının bu konularda aynı düzeyde etkisini gösterdiği sonucuna varılmıştır (Mihelic ve diğ., 2010: 31).

Van den Akker ve diğerleri, “ethical leadership and trust: its all about meeting expectations” adlı araştırmada etik liderlik ile güven etkileşimini incelemiştir. Yapılan araştırma sonrasında ulaşılan veriler, etik liderlik davranışı ile takipçiler tarafından algılanan güven arasındaki etkileşiminin orta düzeyde ve pozitif yönlü olduğunu göstermektedir (Akker ve diğ., 2009: 102). Takipçilerin lidere karşı yaklaşımlarının anlaşılması adına bu çalışmanın yol gösterici nitelikte olduğu anlaşılmıştır.

“A review of the literature concerning ethical leadership in organizations” adlı makalede Monahan (2012), etik liderliğin etik bilgi edinme ile olan ilişkisini incelemiştir. Bu inceleme sonrasında Enron skandalı gibi büyük organizasyon hatalarının etik liderlik yaklaşımının gelişiminde etkili olduğunu ve bu gibi sorunların yaşanmasının önüne geçilmesinde etik liderliğin belirleyici rollere sahip oldukları sonucuna varılmıştır (Monahan, 2012: 56).

Mayer ve arkadaşları (2010), etik liderlik ile ilgili “examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate” isimli makaleyi hazırlamışlardır. 1525 katılımcının yer aldığı bu çalışmada elde edilen sonuçlar etik liderliğin çalışanların görevi kötüye kullanmalarının önüne geçilmesinde etik liderlik davranışlarının önemli rolleri olduğu ve belirleyici nitelikler barındırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Mayer ve diğ., 2010: 7).

İlgili yurtiçi ve yurtdışı araştırmaların yer aldığı bu kısımda yer verilen araştırmalar, etik liderliği sadece okul yöneticileri ve öğretmenler özelinde değil genel hatlarıyla ele alan birçok araştırmayı içermektedir. Bu çalışmaların elde ettiği sonuçlar, bizim çalışmamızın etik liderliğin bütüncül etkilerini ifade etme konusundaki yetersizliğini ortadan kaldırmıştır. Yer verilen araştırmaların çalışmamızın eksik kalan yönleri tamamlayan bir diğer yönü ise etik liderliğin iş doyumunu dışındaki örgütsel davranışlar ve örgütsel süreçlere olan etkisini açıklamış olmasıdır. Buna göre örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, motivasyon gibi konularda etik liderliğin sahip olduğu roller ilgili yurtiçi ve yurtdışı araştırmalarda yer almaktadır.

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma yöneticilerin etik liderliğin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisinin ele alıp değerlendirildiği betimsel düzeyde bir çalışma olup tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma katılanların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda araştırma modeli, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karar verme sürecine katılım dereceleri ile katılım isteklilikleri belirlenmek istendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiler belirlenmek istendiğinden dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. (Karasar, 2006).

### 4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellenmek istenilen bütününe evren adı verilmektedir. Araştırmanın evrenini Gaziantep ilindeki ilkököl, ortaokul ve lise öğretmenlerinin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, evren sayısı belli olan örneklem için aşağıda verilen formül ile hesaplanmıştır. Güvenilirlik düzeyi %95 olarak alınmış, d: 0,05; t: 1,96; araştırma



hipotezinin her koşulda eşit olasılıkla gerçekleşeceği varsayımından yola çıkarak p ve q değerlerinin her ikisi de 0,5 olarak kabul edilerek N= 19341 (<http://gaziantep.meb.gov.tr/>) için, n = 400 olarak bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda Gaziantep İlinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerini temsil edecek bir örneklem olarak 404 öğretmenin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

Evrendeki eleman sayısı biliniyorsa formül:

$$n = N \frac{t^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

formülleri uygulanır. Formüllerde;

**N**= Evrendeki birey sayısı

**n**= Örnekleme alınacak birey sayısı

**p**= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

**q**= İncelenecek olayın görülmemiş sıklığı (1-p)

**t**= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

**d**= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen  $\pm$  sapma olarak simgelenmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellenmek istenilen bütününe evren adı verilmektedir. Araştırmanın evrenini, Gaziantep ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, 2014–2015 eğitim-öğretim yılında resmi ilkokul, ortaokul ve lise okullarında görev yapan, örnekleme ise basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 404 sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. 500 öğretmene anket uygulanmış bunların 404'ü değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Dolayısıyla etik liderliğin öğretmenler üzerine yönetsel etkisinin değerlendirilmesi araştırması için anket uygulamasında Gaziantep ilindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlere ulaşılması hedeflenmiş olup; geri dönmeyen anketler, eksik bilgi, değişkenlerden boş bırakılması gibi sorunlardan dolayı 404 öğretmenin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

### **4.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için Etik Liderlik Ölçeği ve iş doyumunu düzeyini belirlemek için İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin özlük nitelikleriyle ilgili bilgileri elde etmek için ayrıca bir bilgi formu kullanılmamıştır. Araştırmanın bazı değişkenleri (Öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, yaşları, kıdemleri, aynı okulda çalışma süreleri ve okul türü) ile ilgili veriler bilgi formu üzerinde belirtilen sorularla toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeği ve İş Doyum Ölçeği'ne ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

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

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)" öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi ölçektir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nde 4 faktör bulmuştur. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin(ELÖ) güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenirliliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0.97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik 0.95; yöneticiye güven0.92; karar vermede etik 0.94 ve davranışsal etik alt boyutu ise 0.90 olarak bulmuştur (Yılmaz, 2005).

#### **4.3.2. İş Doyum Ölçeği**

İş doyumunu ölçmek üzere, Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota Doyum Ölçeği 'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır.

Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı 0.83' tür (Moorman,1993). Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.76, iç tutarlılık katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Ölçek 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve puan artıka iş doyumunu da artmaktadır. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar 20-100'dür.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Yapılan bu çalışmada katılımcı bireylerden elde edilen nicel veriler SPSS 23 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bireylerden toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Araştırmada kullanmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve yorumu yapılmıştır. Nicel değişkenlerimizin iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Bağımsız T testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, öncelikle varyansların homojenliğine bakılarak varyanslar homojen ise LSD Testi, değilse Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır. Etik Liderlik ile İş Doyumu arasındaki etkiyi belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı  $\alpha = 0.05$  hata payı; korelasyon ve regresyon analizinde  $\alpha = 0,01$  hata payında da test edilmiştir.

#### **4.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Etik Liderlik Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği; puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve

güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü aşağıdaki gibidir;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. (Işık ve Ecevit Satı 2013: 10).

*Tablo 5. Ölçeklerin geçerlilik / güvenilirlik analizi sonuçları*

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Standart Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
İklimsel Etik	0,917	0,917	11
İletişimsel Etik	0,944	0,944	15
Karar Vermede Etik	0,919	0,919	9
Davranışsal Etik	0,880	0,884	9
Etik Liderlik	0,974	0,974	44
İş Doyumu	0,922	0,923	20

Tablo 5'te örneklem grubuna uygulanan "Etik Liderlik Ölçeği" ve "İş doyumu Ölçeği" nin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi, Etik Liderlik Ölçeği'nin iklimsel etik alt boyutu güvenilirliği  $\alpha=0,917$ , iletişimsel etik alt boyutu güvenilirliği  $\alpha=0,944$ , karar vermede etik alt

boyutu güvenirliliği  $\alpha=0,919$ , davranışsal etik alt boyutu güvenirliliği  $\alpha=0,884$  ve Etik Liderlik lęeęinin güvenirliliği  $\alpha=0,974$ ; “İş Doyumu lęeęinin güvenirliliğinin  $\alpha= 0,923$  olduğu, dolayısıyla bu değerlerin yüksek güvenirlilikte olduğu ve araştırma için yeterli olduğu grlmektedir.



## 5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 6. Ölçeklere ait betimsel istatistikler

	<b>Ortalama</b>	<b>Varyans</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Madde Sayısı</b>
İklimsel Etik	37,8193	70,024	8,36805	11
İletişimsel Etik	52,3069	131,236	11,45581	15
Karar Vermede Etik	31,9208	46,311	6,80524	9
Davranışsal Etik	32,4851	41,208	6,41936	9
Etik Liderlik	154,5322	926,830	30,44389	44
İş Doyumu	64,4356	224,505	14,98348	20

Tablo 6’da örneklem grubuna uygulanan Etik Liderlik Ölçeği’nin iklimsel etik alt boyutu 37,81 ortalama ve 8,36 standart sapma, iletişimsel etik alt boyutu 52,30 ortalama ve 11,45 standart sapma, karar vermede etik alt boyutu 31,92 ortalama ve 6,80 standart sapma, davranışsal etik alt boyutu 32,48 ortalama ve 6,41 standart sapma ve Etik Liderlik ölçeğinin 154,53 ortalama ve 30,44 standart sapma; İş Doyumu Ölçeği 64,43 ortalama ve 14,98 standart sapma ile dağıldığı görülmektedir.

## 5.1. Frekans Tablolarının Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan I. Bölümdeki kişisel bilgilere ait toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

*Tablo 7. Cinsiyet değişkenine ait frekans dağılımı*

		<b>F</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Bay	192	47,5%
	Bayan	212	52,5%
	Toplam	404	100,0%

Tablo 7’de göre öğretmenlere ait Cinsiyet değişkenine bakıldığında öğretmenlerin 192’si (%47,5) kadın ve 212’si (%52,5) erkek olarak dağılmaktadır.

*Tablo 8. Medeni durum değişkenine ait frekans dağılımı*

		<b>F</b>	<b>%</b>
Medeni Durum	Evli	284	70,3%
	Bekâr	120	29,7%
	Toplam	404	100,0%

Tablo 8’e göre öğretmenlere ait “Medeni Durum” değişkenine bakıldığında öğretmenlerin 284’ü (%70,3) evli ve 120’si (%29,7) bekâr olarak dağılmaktadır.

Tablo 9. Yaş değişkenine ait frekans dağılımı

		<b>F</b>	<b>%</b>
Yaş	21-25 Yaş	55	13,6%
	26-30 Yaş	83	20,5%
	31-35 Yaş	94	23,3%
	36-40 Yaş	87	21,5%
	41 Yaş Ve Üzeri	85	21,0%
	Toplam	404	100,0%

Tablo 9'a göre öğretmenlere ait "Yaş" değişkenine bakıldığında öğretmenlerin 55'i (%13,6) 21-25 yaş, 83'ü (%20,5) 26-30 yaş, 94'ü (%23,3) 31-35 yaş, 87'si (%21,5) 36-40 yaş ve 85'i (%21,0) 41 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 10. Mesleki kıdem değişkenine ait frekans dağılımı

		<b>F</b>	<b>%</b>
Mesleki kıdem	1-5 Yıl	225	55,7%
	6-10 Yıl	51	12,6%
	11-15 Yıl	52	12,9%
	16-20 Yıl	52	12,9%
	21 Yıl Ve Üzeri	24	5,9%
	Toplam	404	100,0%

Tablo 10'a göre öğretmenlere ait "Mesleki Kıdem" değişkenine bakıldığında öğretmenlerin 225'i (%55,7) 1-5 yıl, 51'i (%12,6) 6-10 yıl, 52'si (%12,9) 11-15 yıl, 52'si (%12,9) 16-20 yıl ve 24'ü (%5,9) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.



Tablo 11. Okul kıdem değişkenine ait frekans dağılımı

		<b>F</b>	<b>%</b>
Okul kıdem	1-4 Yıl	304	75,2%
	5-8 Yıl	88	21,8%
	9-11 Yıl	12	3,0%
	Toplam	404	100,0%

Tablo 11'e göre öğretmenlere ait "Okul Kıdem" değişkenine bakıldığında öğretmenlerin 304'ü (%75,2) 1-4 yıl, 88'i (%21,8) 5-8 yıl ve 12'si (%3,0) 9-11 yıl olarak dağılmaktadır.

Tablo 12. Branş değişkenine ait frekans dağılımı

		<b>F</b>	<b>%</b>
Branş	Sınıf	38	9,4%
	Diğer	366	90,6%
	Toplam	404	100,0%

Tablo 12'ye göre öğretmenlere ait "Branş" değişkenine bakıldığında öğretmenlerin 38'i (%9,4) sınıf öğretmeni ve 366'sı (%90,6) diğer branşlar olarak dağılmaktadır.

Tablo 13. Okul türü değişkenine ait frekans dağılımı

		<b>F</b>	<b>%</b>
Okul Türü	İlkokul	38	9,4%
	Ortaokul	60	14,9%
	Lise	306	75,7%
	Toplam	404	100,0%

Tablo 13'e göre öğretmenlere ait "Okul Türü" değişkenine bakıldığında öğretmenlerin 38'i (%9,4) İlkokul, 60'ı (%14,9) ortaokul ve 306'sı (%75,7) Lise olarak dağılmaktadır.

Tablo 14. Etik liderliğin iklimsel etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	S.S.
Yöneticimiz, astları teşvik eder.	21	5,2	82	20,3	71	17,6	188	46,5	42	10,4	3,37	1,08
Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	16	4,0	73	18,1	75	18,6	194	48,0	46	11,4	3,45	1,04
Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	16	4,0	77	19,1	90	22,3	174	43,1	47	11,6	3,39	1,05
Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	6	1,5	44	10,9	61	15,1	199	49,3	94	23,3	3,82	,96
Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	17	4,2	85	21,0	103	25,5	161	39,9	38	9,4	3,29	1,03
Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	8	2,0	47	11,6	91	22,5	191	47,3	67	16,6	3,65	,96
Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	17	4,2	73	18,1	94	23,	162	40,1	58	14,4	3,42	1,07
Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	30	7,4	78	19,3	131	32,4	132	32,7	33	8,2	3,15	1,06
Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	12	3,0	62	15,3	72	17,8	195	48,3	63	15,6	3,58	1,02

Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	17	4,2	93	23,0	118	29,2	142	35,1	34	8,4	3,21	1,02
Yöneticimi, mesleki etkinliliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	13	3,2	65	16,1	97	24,0	168	41,6	61	15,1	3,49	1,03

Tablo 14'e göre etik liderliğin iklimsel etik alt boyutuna ait "Yöneticimiz, astları teşvik eder." İfadesine (3,37±1,08) orta düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

"Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır." İfadesine (3,45±1,04) orta düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar." İfadesini katılımcıların (3,39±1,05) orta düzeyde onayladıkları tespit edilmiştir.

"Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar." İfadesine (3,82±0,96) yüksek düzeyde katıldığı tablo 14'ten anlaşılmaktadır.

"Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar." İfadesine (3,29±1,03) orta düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir." İfadesine (3,65±0,96) yüksek düzeyde katıldığı tespit edilmiştir.

"Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder." İfadesine (3,42±1,07) orta düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir." İfadesine (3,15±1,06) orta düzeyde katıldıkları anlaşılmıştır.

"Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur." İfadesine (3,58±1,02) orta düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır." İfadesine (3,21±1,02) orta düzeyde katıldığı tespit edilmiştir.

"Yöneticimi, mesleki etkinliliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir." İfadesine (3,49±1,03) orta düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 15. Etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	S.S.
Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	21	5,2	81	20,0	137	33,9	135	33,4	30	7,4	3,18	1,01
Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	14	3,5	72	17,8	108	26,7	167	41,3	43	10,6	3,38	1,01
Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	22	5,4	73	18,1	86	21,3	176	43,6	47	11,6	3,38	1,08
Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	12	3,0	77	19,1	95	23,5	166	41,1	54	13,4	3,43	1,04
Yöneticimiz, sabırlıdır.	12	3,0	56	13,9	94	23,3	181	44,8	61	15,1	3,55	1,00
Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	9	2,2	52	12,9	74	18,3	199	49,3	70	17,3	3,67	,98
Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	18	4,5	86	21,3	90	22,3	150	37,1	60	14,9	3,37	1,11
Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	15	3,7	72	17,8	103	25,5	152	37,6	62	15,3	3,43	1,06
Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	21	5,2	62	15,3	116	28,7	171	42,3	34	8,4	3,33	1,01
Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	11	2,7	48	11,9	57	14,1	217	53,7	71	17,6	3,72	,98
Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	17	4,2	33	8,2	73	18,1	196	48,5	85	21,0	3,74	1,02

Yöneticimiz, merhametlidir.	7	1,7	37	9,2	91	22,5	197	48,8	72	17,8	3,72	,92
Yöneticimiz, astlara içten davranır.	15	3,7	56	13,9	86	21,3	185	45,8	62	15,3	3,55	1,03
Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	13	3,2	57	14,1	109	27,0	164	40,6	61	15,1	3,50	1,01
Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	15	3,7	69	17,1	120	29,7	153	37,9	47	11,6	3,37	1,02

Tablo 15'e göre etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutuna ait "Yöneticimiz, hatalarını kabul eder." İfadesine orta ( $3,18 \pm 1,01$ ) düzeyde katılımın söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

"Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez." İfadesine orta ( $3,38 \pm 1,01$ ) düzeyde katılım görülmektedir.

"Yöneticimiz, astlara adaletli davranır." İfadesine orta ( $3,38 \pm 1,08$ ) düzeyde onay verildiği tespiti yapılmıştır.

"Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır." İfadesine orta ( $3,43 \pm 1,04$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, sabırlıdır." İfadesine yüksek ( $3,55 \pm 1,00$ ) düzeyde katıldığı görülmüştür. "Yöneticimiz, alçak gönüllüdür." İfadesine yüksek ( $3,67 \pm 0,98$ ) düzeyde katıldıkları tablo 15'ten anlaşılmaktadır.

"Yöneticimiz, insanlara eşit davranır." İfadesine orta ( $3,37 \pm 1,11$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır." İfadesine orta ( $3,43 \pm 1,06$ ) düzeyde katılım tespit edilmiştir.

"Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır." İfadesine orta ( $3,33 \pm 1,01$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir." İfadesine yüksek ( $3,72 \pm 0,98$ ) düzeyde katılım görülmektedir.

"Yöneticimiz astlar arasında arabozucu değildir." İfadesine yüksek ( $3,74 \pm 1,02$ ) düzeyde katıldığı görülmüştür.

“Yöneticimiz, merhametlidir.” İfadesine orta (3,72±0,92) düzeyde katıldığı görülmüştür. “Yöneticimiz, astlara içten davranır.” İfadesine yüksek (3,55±1,03) düzeyde katılım gözlemlenmektedir.

“Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.” İfadesine orta (3,50±1,01) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

“Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.” İfadesine orta (3,37±1,02) düzeyde katılımın bulunduğu tablo 15’ten anlaşılmaktadır.

Tablo 16. Etik liderliğin davranışsal etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	Ort	S.S.
Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	20	5,0	65	16,1	140	34,7	139	34,4	40	9,9	3,28	1,01
Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	9	2,2	36	8,9	87	21,5	204	50,5	68	16,8	3,71	,93
Yöneticimiz, dürüst davranır.	9	2,2	42	10,4	86	21,3	203	50,2	64	15,8	3,67	,94
Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	19	4,7	52	12,9	99	24,5	181	44,8	53	13,1	3,49	1,03
Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	16	4,0	54	13,4	133	32,9	148	36,6	53	13,1	3,42	1,01
Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	5	1,2	55	13,6	90	22,3	204	50,5	50	12,4	3,59	,92

Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	11	2,7	56	13,9	102	25,2	183	45,3	52	12,9	3,52	,97
Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	9	2,2	65	16,1	107	26,5	165	40,8	58	14,4	3,49	1,00
Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	9	2,2	37	9,2	73	18,1	209	51,7	76	18,8	3,76	,94

Tablo 16'ya göre etik liderliğin davranışsal etik alt boyutuna ait "Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir." İfadesine orta ( $3,28 \pm 1,01$ ) düzeyde katılım olduğu anlaşılmaktadır.

"Yöneticimiz, doğru sözlüdür." İfadesine yüksek ( $3,71 \pm 0,93$ ) düzeyde katılım sonucu gözlemlenmiştir.

"Yöneticimiz, dürüst davranır." İfadesine orta ( $3,67 \pm 0,94$ ) düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır." İfadesine orta ( $3,49 \pm 1,03$ ) düzeyde katıldığı elde edilen bulgularda tespit edilmiştir.

"Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler." İfadesine orta ( $3,42 \pm 1,01$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır." İfadesine yüksek ( $3,59 \pm 0,92$ ) düzeyde katılım söz konusudur.

"Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar." İfadesine yüksek ( $3,52 \pm 0,97$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, bireysel hakları korur." İfadesine orta ( $3,49 \pm 1,00$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir." İfadesine yüksek ( $3,76 \pm 0,94$ ) düzeyde katılımın bulunduğu tablo 16'dan anlaşılmaktadır.

Tablo 17. Etik liderliğin karar vermede etik alt boyutuna ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	S.S.
Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	6	1,5	54	13,4	113	28,0	177	43,8	54	13,4	3,54	,93
Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	31	7,7	46	11,4	113	28,0	152	37,6	62	15,3	3,42	1,11
Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	39	9,7	61	15,1	132	32,7	115	28,5	57	14,1	3,22	1,16
Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	17	4,2	39	9,7	118	29,2	153	37,9	77	19,1	3,58	1,04
Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	8	2,0	39	9,7	72	17,8	209	51,7	76	18,8	3,76	,93
Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	9	2,2	60	14,9	78	19,3	190	47,0	67	16,6	3,61	1,00
Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	4	1,0	51	12,6	82	20,3	207	51,2	60	14,9	3,66	,91



Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	4	1,0	23	5,7	73	18,1	198	49,0	106	26,2	3,94	,87
Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	9	2,2	43	10,6	75	18,6	187	46,3	90	22,3	3,76	,99

Tablo 17'ye göre etik liderliğin karar vermede etik alt boyutuna ait "Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır." İfadesine yüksek ( $3,54 \pm 0,93$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz." İfadesine orta ( $3,42 \pm 1,11$ ) düzeyde katılım söz konusudur.

"Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz." İfadesine yüksek ( $3,22 \pm 1,16$ ) düzeyde katılım olduğu anlaşılmaktadır.

"Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz" İfadesine yüksek ( $3,58 \pm 1,08$ ) düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar." İfadesine yüksek ( $3,76 \pm 0,93$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular." İfadesine yüksek ( $3,61 \pm 1,00$ ) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler." İfadesine yüksek ( $3,66 \pm 0,91$ ) düzeyde katıldığı tespiti yapılmıştır.

"Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir." İfadesine yüksek ( $3,94 \pm 0,87$ ) düzeyde katılım olduğu anlaşılmaktadır.

"Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir." İfadesine yüksek ( $3,76 \pm 0,77$ ) düzeyde katıldığı görülmüştür.

Tablo 18. İş doyum ölçeğine ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok			Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
	f	%	f	%	f	f	%	f	%	f	Ort	S.S.	
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	40	9,9	67	16,6	132	32,7	128	31,7	37	9,2	3,14	1,11	
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	41	10,1	43	10,6	92	22,8	172	42,6	56	13,9	3,39	1,16	
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	40	9,9	58	14,4	75	18,6	165	40,8	66	16,3	3,39	1,20	
Toplumda ‘saygın bir kişi’ olma şansını bana vermesi bakımından	70	17,3	67	16,6	75	18,6	141	34,9	51	12,6	3,09	1,31	
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	51	12,6	81	20,0	118	29,2	131	32,4	23	5,7	2,99	1,12	
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	48	11,9	77	19,1	110	27,2	141	34,9	28	6,9	3,06	1,14	
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	28	6,9	48	11,9	86	21,3	166	41,1	76	18,8	3,53	1,13	
Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	21	5,2	32	7,9	84	20,8	176	43,6	91	22,5	3,70	1,06	
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	9	2,2	30	7,4	64	15,8	168	41,6	133	32,9	3,96	,99	

Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	30	7,4	43	10,6	90	22,3	169	41,8	72	17,8	3,52	1,13
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	27	6,7	45	11,1	81	20,0	159	39,4	92	22,8	3,60	1,15
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	31	7,7	55	13,6	131	32,4	142	35,	45	11,1	3,28	1,08
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	159	39,4	72	17,8	77	19,1	70	17,3	26	6,4	2,34	1,32
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	156	38,6	81	20,0	84	20,8	61	15,1	22	5,4	2,29	1,27
Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	71	17,6	80	19,8	89	22,0	121	30,0	43	10,	2,96	1,28
Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana sağlaması bakımından	51	12,6	71	17,6	61	15,	161	39,9	60	14,9	3,27	1,27
Çalışma şartları bakımından	69	17,1	59	14,6	106	26,2	122	30,2	48	11,9	3,05	1,27
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	33	8,2	56	13,9	102	25,	154	38,1	59	14,6	3,37	1,14
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	65	16,1	87	21,5	103	25,5	106	26,	43	10,6	2,94	1,24
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	25	6,2	53	13,1	83	20,5	154	38,1	89	22,0	3,57	1,15

Tablo 18'e göre iş doyumuna ait "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" İfadesine orta (3,14±1,11) düzeyde katıldığı tespiti yapılabilir.

"Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından" İfadesine orta (3,39±1,16) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından" İfadesine orta (3,39±1,20) düzeyde katılım olduğu tablo 18'den anlaşılmaktadır.

"Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından" İfadesine orta (3,09±1,31) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından" ifadesine zayıf (2,99±1,12) düzeyde katılım bulunduğu tespit edilmiştir.

"Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından" İfadesine orta (3,06±1,14) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Vidanimaya aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından" İfadesine orta (3,53±1,13) düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından" İfadesine yüksek (3,70±1,06) düzeyde katılım söz konusudur.

"Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından" İfadesine yüksek (3,96±0,99) düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından" İfadesine yüksek (3,52±1,13) düzeyde katıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

"Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından" İfadesine yüksek (3,60±1,15) düzeyde katıldığı tespiti yapılmıştır.

"İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından" İfadesine orta (3,28±1,08) düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından" İfadesine zayıf (2,34±1,32) düzeyde katılım bulunduğu anlaşılmaktadır.

"İş içinde terfi olanağımın olması bakımından" İfadesine zayıf (2,29±1,27) düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından" İfadesine zayıf (2,96±1,28) düzeyde katıldığı görülmüştür.

"Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından" İfadesine orta (3,27±1,27) düzeyde katıldığı tespiti yapılmıştır.

“Çalışma şartları bakımından” İfadesine orta ( $3,05\pm 1,27$ ) düzeyde katıldığı anlaşılmaktadır.

“Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları bakımından” İfadesine orta ( $3,37\pm 1,14$ ) düzeyde katıldıkları tespiti yapılmıştır.

“Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” İfadesine zayıf ( $2,94\pm 1,24$ ) düzeyde katıldığı görülmüştür.

“Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” İfadesine yüksek ( $3,57\pm 1,15$ ) düzeyde katılım olduğu tablo 18’den anlaşılmaktadır.

## 5.2. T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) Sonuçları ve Yorumlanması

Bu bölümde öğretmenlerinin etik liderlik ve İş doyumunu tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 19. Cinsiyete göre t testi

					Levene's Testi			
Cinsiyet		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	t	p
İklimsel Etik	Bay	192	3,4626	,79779	1,248	0,265	0,615	0,539
	Bayan	212	3,4160	,72673				
İletişimsel Etik	Bay	192	3,5260	,83111	5,604	0,018	0,975	0,330
	Bayan	212	3,4519	,69722				
Davranışsal Etik	Bay	192	3,5480	,82751	10,015	0,002	0,032	0,974
	Bayan	212	3,5456	,68712				

Karar Vermede Etik	Bay	192	3,6047	,78301	8,454	0,004	-	0,126	0,900
	Bayan	212	3,6137	,64548					
Etik Liderlik	Bay	192	3,5317	,76340	9,698	0,002	0,489	0,625	
	Bayan	212	3,4980	,61945					
İş Doyumu	Bay	192	3,2300	,77544	0,009	0,924	0,622	0,534	
	Bayan	212	3,1835	,72666					

Tablo 19'a göre öğretmenlerinin etik liderliklerinin alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, İklimsel Etik alt boyutu puanlarının cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $t=0,615$ ;  $p=0,539 > 0,05$ ). İletişimsel Etik alt boyutu puanlarının cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,975$ ;  $p=0,330 > 0,05$ ). Karar vermede etik alt boyutu puanlarının cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,032$ ;  $p=0,974 > 0,05$ ). Davranışsal etik alt boyutu puanlarının cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,126$ ;  $p=0,900 > 0,05$ ). Genel olarak etik liderliğe bakıldığında etik liderlik puanlarının cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,489$ ;  $p=0,625 > 0,05$ ). İş doyumu tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $t=0,615$ ;  $p=0,539 > 0,05$ ).

Tablo 20. Medeni duruma göre t testi

					Levene's Testi			
Medeni Durum		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	T	P
İklimsel Etik	Evli	284	3,4690	0,74273	0,410	0,523	1,254	0,211
	Bekar	120	3,3652	0,80020				
İletişimsel Etik	Evli	284	3,5094	0,76468	0,020	0,887	0,901	0,368
	Bekar	120	3,4344	0,76203				
Davranışsal Etik	Evli	284	3,5575	0,74833	0,211	0,646	0,439	0,661
	Bekar	120	3,5213	0,77688				
Karar Vermede Etik	Evli	284	3,6436	0,71689	0,037	0,848	1,481	0,139
	Bekar	120	3,5287	0,70095				
Etik Liderlik	Evli	284	3,5396	0,69069	0,000	0,986	1,146	0,253
	Bekar	120	3,4535	0,69062				
İş Doyumu	Evli	284	3,1816	0,74894	0,128	0,721	-	0,324
	Bekar	120	3,2623	0,75145				

Tablo 20'ye göre öğretmenlerinin etik liderliklerinin alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, İklimsel Etik alt boyutu puanlarının medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,254$ ;  $p=0,211 > 0,05$ ). İletişimsel Etik alt boyutu puanlarının medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,901$ ;  $p=0,368 > 0,05$ ). Karar vermede etik alt boyutu puanlarının medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,439$ ;  $p=0,661 > 0,05$ ). Davranışsal etik alt boyutu puanlarının medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,481$ ;  $p=0,139 > 0,05$ ). Genel olarak etik liderliğe bakıldığında etik liderlik puanlarının medeni durum grupları aritmetik

ortalamları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,146$ ;  $p=0,253 > 0,05$ ).

İş doyumunu tutumlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,988$ ;  $p=0,324 > 0,05$ ).

Tablo 21. Branşa göre t testi

					Levene's Testi				
Branş		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	t	p	
									İklimsel Etik
	Diğer	366	3,4429	0,75739	İletişimsel Etik	Sınıf	38	3,4947	0,82070
	Diğer	366	3,4863	0,75876	0,368	0,544	0,064	0,949	
Davranışsal Etik	Sınıf	38	3,4883	0,85191					Davranışsal Etik
	Diğer	366	3,5528	0,74653	0,958	0,328	-0,500	0,617	
Karar Vermede Etik	Sınıf	38	3,5994	0,81180					Karar Vermede Etik
	Diğer	366	3,6105	0,70349	1,144	0,285	-0,091	0,927	
Etik Liderlik	Sınıf	38	3,4908	0,77019					Etik Liderlik
	Diğer	366	3,5165	0,68330	1,184	0,277	-0,217	0,828	
İş Doyumu	Sınıf	38	3,1745	0,87319					İş Doyumu
	Diğer	366	3,2088	0,73695	2,003	0,158	-0,268	0,789	

Tablo 21'e göre öğretmenlerinin etik liderliklerinin alt boyutlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, İklimsel Etik alt boyutu puanlarının branş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $t=-0,389$ ;  $p=0,697 > 0,05$ ). İletişimsel Etik alt boyutu puanlarının branş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı



bulunmamıştır ( $t=0,064$ ;  $p=0,949 > 0,05$ ). Karar vermede etik alt boyutu puanlarının branş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,500$ ;  $p=0,617 > 0,05$ ). Davranışsal etik alt boyutu puanlarının branş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,091$ ;  $p=0,927 > 0,05$ ). Genel olarak etik liderliğe bakıldığında etik liderlik puanlarının branş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,217$ ;  $p=0,828 > 0,05$ ).

İş doyumunu tutumlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda branş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,268$ ;  $p=0,789 > 0,05$ ).

Tablo 22. Yaşa göre F Testi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
İklimsel Etik	21-25 yaş	55	3,6727	,67954	1,862	0,116	
	26-30 yaş	83	3,4228	,72789			
	31-35 yaş	94	3,3259	,73751			
	36-40 yaş	87	3,4462	,77333			
	41 yaş ve üzeri	85	3,4171	,83488			
	Toplam	404	3,4381	,76073			
İletişimsel Etik	21-25 yaş	55	3,7127	,69624	1,740	0,140	
	26-30 yaş	83	3,5012	,76342			
	31-35 yaş	94	3,3872	,73884			
	36-40 yaş	87	3,4314	,69340			
	41 yaş ve üzeri	85	3,4949	,87930			
	Toplam	404	3,4871	,76372			
Davranışsal Etik	21-25 yaş	55	3,7737	,67855	1,676	0,155	
	26-30 yaş	83	3,5475	,78965			
	31-35 yaş	94	3,4492	,73683			
	36-40 yaş	87	3,5185	,70957			

	41 yaş ve üzeri	85	3,5359	,82245			
	Toplam	404	3,5468	,75614			
Karar Vermede Etik	21-25 yaş	55	3,7394	,68367	0,674	0,610	
	26-30 yaş	83	3,6319	,71923			
	31-35 yaş	94	3,5544	,70169			
	36-40 yaş	87	3,6015	,66441			
	41 yaş ve üzeri	85	3,5725	,78857			
	Toplam	404	3,6095	,71326			
Etik Liderlik	21-25 yaş	55	3,7214	,61935	1,697	0,150	
	26-30 yaş	83	3,5186	,68538			
	31-35 yaş	94	3,4226	,65842			
	36-40 yaş	87	3,4892	,64421			
	41 yaş ve üzeri	85	3,5021	,80127			
	Toplam	404	3,5140	,69094			
İş Doyumu	21-25 yaş	55	3,4105	,74607	2,537	0,040	21-25 yaş > 31-35 yaş 21-25 yaş > 36-40 yaş 26-30 yaş > 31-35 yaş
	26-30 yaş	83	3,3285	,74508			
	31-35 yaş	94	3,0823	,76705			
	36-40 yaş	87	3,1301	,73394			
	41 yaş ve üzeri	85	3,1666	,72574			
	Toplam	404	3,2056	,74966			

Tablo 22'ye göre öğretmenlerinin etik liderliklerinin alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, İklimsel Etik alt boyutu puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (  $F=1,862$ ;  $p=0,116 > 0,05$ ). İletişimsel Etik alt boyutu puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (  $F=1,740$ ;  $p=0,140 > 0,05$ ). Karar vermede etik alt boyutu puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (  $F=1,676$ ;  $p=0,155 > 0,05$ ). Davranışsal etik alt boyutu

puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,674$ ;  $p=0,610 > 0,05$ ). Genel olarak etik liderliğe bakıldığında etik liderlik puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,697$ ;  $p=0,150 > 0,05$ ).

İş doyumu tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,537$ ;  $p=0,040 < 0,05$ ) Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda 21-25 yaş öğretmenlerin iş doyumlarının 31-35 yaş ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 26-30 yaş öğretmenlerin iş doyumlarının 31-35 yaş grubu öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23. Mesleki kıdeme göre F testi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
İklimsel Etik	1-5 yıl	225	3,4913	0,73870	1,280	0,277
	6-10 yıl	51	3,2460	0,68521		
	11-15 yıl	52	3,3549	0,76512		
	16-20 yıl	52	3,4755	0,90599		
	21 yıl ve üzeri	24	3,4470	0,74722		
	Toplam	404	3,4381	0,76073		
İletişimsel Etik	1-5 yıl	225	3,5301	,77869	0,923	0,451
	6-10 yıl	51	3,3059	0,61683		
	11-15 yıl	52	3,4577	0,73790		
	16-20 yıl	52	3,4974	0,84167		
	21 yıl ve üzeri	24	3,5111	0,78455		
	Toplam	404	3,4871	0,76372		

Davranışsal Etik	1-5 yıl	225	3,5931	0,76838	0,765	0,548
	6-10 yıl	51	3,3943	0,60300		
	11-15 yıl	52	3,5214	0,73720		
	16-20 yıl	52	3,5427	0,88168		
	21 yıl ve üzeri	24	3,5000	0,68728		
	Toplam	404	3,5468	0,75614		
Karar Vermede Etik	1-5 yıl	225	3,6499	0,72523	1,151	0,332
	6-10 yıl	51	3,4161	0,62414		
	11-15 yıl	52	3,6346	0,65025		
	16-20 yıl	52	3,6154	0,80379		
	21 yıl ve üzeri	24	3,5741	0,68780		
	Toplam	404	3,6095	0,71326		
Etik Liderlik	1-5 yıl	225	3,5607	0,69796	1,206	0,308
	6-10 yıl	51	3,3292	0,54963		
	11-15 yıl	52	3,4821	0,65313		
	16-20 yıl	52	3,5291	0,80705		
	21 yıl ve üzeri	24	3,5058	0,68818		
	Toplam	404	3,5140	0,69094		
İş Doyumu	1-5 yıl	225	3,2753	0,74512	2,211	0,067
	6-10 yıl	51	2,9453	0,76488		
	11-15 yıl	52	3,1569	0,74698		
	16-20 yıl	52	3,1690	0,81964		
	21 yıl ve üzeri	24	3,2895	0,47710		
	Toplam	404	3,2056	0,74966		

Tablo 23'e göre öğretmenlerinin etik liderliklerinin alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, İklimsel Etik alt boyutu puanlarının mesleki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (  $F=1,280$ ;  $p=0,277 > 0,05$ ). İletişimsel Etik alt boyutu puanlarının mesleki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,923$ ;  $p=0,451 > 0,05$ ). Karar vermede etik alt boyutu puanlarının mesleki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,765$ ;  $p=0,548 > 0,05$ ). Davranışsal etik alt boyutu puanlarının mesleki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,151$ ;  $p=0,332 > 0,05$ ). Genel olarak etik liderliğe bakıldığında etik liderlik puanlarının mesleki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,206$ ;  $p=0,308 > 0,05$ ).

İş doyumunu tutumlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda mesleki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,211$ ;  $p=0,067 > 0,05$ ).

Tablo 24. Okuldaki kıdeme göre F Testi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
İklimsel Etik	1-4 yıl	304	3,4261	,73758	2,394	0,093	
	5-8 yıl	88	3,4153	,82412			
	9-11 yıl	12	3,9091	,77139			
	Toplam	404	3,4381	,76073			
İletişimsel Etik	1-4 yıl	304	3,4673	,74803	3,340	0,036	9-11 yıl > 1-4 yıl 9-11 yıl > 5-8 yıl
	5-8 yıl	88	3,4795	,80439			
	9-11 yıl	12	4,0444	,69882			
	Toplam	404	3,4871	,76372			
Davranışsal Etik	1-4 yıl	304	3,5457	,73666	2,640	0,073	
	5-8 yıl	88	3,4861	,82088			
	9-11 yıl	12	4,0185	,63003			
	Toplam	404	3,5468	,75614			

Karar Vermede Etik	1-4 yıl	304	3,6089	,70521	1,846	0,159	
	5-8 yıl	88	3,5606	,74505			
	9-11 yıl	12	3,9815	,61561			
	Toplam	404	3,6095	,71326			
Etik Liderlik	1-4 yıl	304	3,5041	,66928	<b>3,048</b>	<b>0,049</b>	<b>9-11 yıl &gt; 1-4 yıl 9-11 yıl&gt;5-8 yıl</b>
	5-8 yıl	88	3,4831	,75166			
	9-11 yıl	12	3,9942	,64890			
	Toplam	404	3,5140	,69094			
İş Doyumu	1-4 yıl	304	3,2098	,75435	1,338	0,264	
	5-8 yıl	88	3,1477	,75616			
	9-11 yıl	12	3,5219	,50605			
	Toplam	404	3,2056	,74966			

Tablo 24'e göre öğretmenlerinin etik liderliklerinin alt boyutlarının okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, İklimsel Etik alt boyutu puanlarının okuldaki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (  $F=2,394$ ;  $p=0,093 > 0,05$ ). İletişimsel Etik alt boyutu puanlarının okuldaki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (  $F=3,340$ ;  $p=0,036 < 0,05$ ). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda 9-11 yıl aynı okulda çalışan öğretmenlerin iletişimsel etiği 1-4 yıl ve 5-8 yıl grubu öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Karar vermede etik alt boyutu puanlarının okuldaki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (  $F=2,640$ ;  $p=0,073 > 0,05$ ). Davranışsal etik alt boyutu puanlarının okuldaki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (  $F=1,846$ ;  $p=0,159 > 0,05$ ). Genel olarak etik liderliğe bakıldığında etik liderlik puanlarının okuldaki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (  $F=3,048$ ;  $p=0,049 < 0,05$ ). Hangi alt gruplar

arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda 9-11 yıl aynı okulda çalışan öğretmenlerin iletişimsel etiği 1-4 yıl ve 5-8 yıl grubu öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İş doyumu tutumlarının okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda okuldaki kıdem grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,338$ ;  $p=0,264 > 0,05$ ).

Tablo 25. Okul türüne göre F testi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	P
İklimsel Etik	İlkokul	38	3,3923	0,80125	0,184	0,832
	Ortaokul	60	3,4848	0,72257		
	Lise	306	3,4346	0,76490		
	Toplam	404	3,4381	0,76073		
İletişimsel Etik	İlkokul	38	3,4947	0,82070	0,765	0,466
	Ortaokul	60	3,5978	0,80516		
	Lise	306	3,4645	0,74876		
	Toplam	404	3,4871	0,76372		
Davranışsal Etik	İlkokul	38	3,4883	0,85191	1,020	0,361
	Ortaokul	60	3,6722	0,74926		
	Lise	306	3,5294	0,74498		
	Toplam	404	3,5468	0,75614		
Karar Vermede Etik	İlkokul	38	3,5994	0,81180	0,340	0,712
	Ortaokul	60	3,6796	0,66260		
	Lise	306	3,5969	0,71147		
	Toplam	404	3,6095	0,71326		

Etik Liderlik	İlkokul	38	3,4908	0,77019	0,597	0,551
	Ortaokul	60	3,6039	0,70506		
	Lise	306	3,4993	0,67882		
	Toplam	404	3,5140	0,69094		
İş Doyumu	İlkokul	38	3,1745	0,87319	0,478	0,620
	Ortaokul	60	3,2921	0,77154		
	Lise	306	3,1925	0,73017		
	Toplam	404	3,2056	0,74966		

Tablo 25'e göre öğretmenlerinin etik liderliklerinin alt boyutlarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, İklimsel Etik alt boyutu puanlarının okul türü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,184$ ;  $p=0,832 > 0,05$ ). İletişimsel Etik alt boyutu puanlarının okul türü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,765$ ;  $p=0,466 > 0,05$ ). Karar vermede etik alt boyutu puanlarının okul türü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,020$ ;  $p=0,361 > 0,05$ ). Davranışsal etik alt boyutu puanlarının okul türü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,340$ ;  $p=0,712 > 0,05$ ). Genel olarak etik liderliğe bakıldığında etik liderlik puanlarının okul türü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,597$ ;  $p=0,551 > 0,05$ ). İş doyumu tutumlarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda okul türü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,478$ ;  $p=0,620 > 0,05$ ).



Tablo 26. Etik liderlik ile alt boyutları arasındaki ilişki analizi

		Etik Liderlik
İklimsel Etik	r	0,913
	p	0,000
	N	404
İletişimsel Etik	r	0,951
	p	0,000
	N	404
Davranışsal Etik	r	0,923
	p	0,000
	N	404
Karar Vermede Etik	r	0,875
	p	0,000
	N	404

Tablo 26'ya göre etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etiğin etik liderlik düzeyini pozitif yönde, yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,913$ ,  $p=0,000 < 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle iklimsel etik düzeyine katılım arttıkça etik liderlik düzeyine katılımın artacağı tespit edilmiştir.

Etik liderliğin alt boyutu olan iletişimsel etiğin etik liderlik düzeyini pozitif yönde, yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,951$ ,  $p=0,000 < 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle iletişimsel etik düzeyine katılım arttıkça etik liderlik düzeyine katılımın artacağı anlaşılmaktadır.

Etik liderliğin alt boyutu olan davranışsal etiğin etik liderlik düzeyini pozitif yönde, yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,923$ ,  $p=0,000 < 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle davranışsal etik düzeyine katılım arttıkça etik liderlik düzeyine katılımın artacağı tespit edilmiştir.

Etik liderliğin alt boyutu olan karar vermede etiğin etik liderlik düzeyini pozitif yönde, yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir ( $r=0,875$ ,  $p=0,000 < 0,05$  ). Diğer bir ifadeyle karar vermede etik düzeyine katılım arttıkça etik liderlik düzeyine katılımın artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 27. Etik liderlik ile alt boyutları ve iş doyumu arasındaki ilişki analizi

		İş Doyumu
İklimsel Etik	r	0,445
	p	0,000
	N	404
İletişimsel Etik	r	0,486
	p	0,000
	N	404
Davranışsal Etik	r	0,439
	p	0,000
	N	404
Karar Vermede Etik	r	0,444
	p	0,000
	N	404
Etik Liderlik	r	0,495
	p	0,000
	N	404

Tablo 27'ye göre etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etiğin iş doyumunu pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,445$ ,  $p=0,000 < 0,05$ ) Diğer bir ifadeyle iklimsel etik düzeyine katılım arttıkça iş doyumuna katılımın artacağı tespit edilmiştir.

Etik liderliğin alt boyutu olan iletişimsel etiğin iş doyumunu pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,486$ ,  $p=0,000 < 0,05$  ). Diğer bir ifadeyle iletişimsel etik düzeyine katılım arttıkça iş doyumuna katılımın artacağı anlaşılmıştır.

Etik liderliğin alt boyutu olan davranışsal etiğin iş doyumunu düzeyini pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,439$ ,  $p=0,000 < 0,05$  ). Diğer bir ifadeyle davranışsal etik düzeyine katılım arttıkça iş doyumunu düzeyine katılımın artacağı gözlemlenmektedir.

Etik liderliğin alt boyutu olan karar vermede etiğin iş doyumunu düzeyini pozitif yönde, yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,444$ ,  $p=0,000 < 0,05$  ). Diğer bir ifadeyle karar vermede etik düzeyine katılım arttıkça iş doyumunu düzeyine katılımın artacağı bulgusuna ulaşılmıştır.

Etik liderlik düzeyinin iş doyumunu düzeyini pozitif yönde, yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,495$ ,  $p=0,000 < 0,05$  ). Diğer bir ifadeyle etik liderlik düzeyine katılım arttıkça iş doyumunu düzeyine katılımın artacağı anlaşılmaktadır.

## 6. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

### 6.1. Tartışma

Etik liderlik, örgütsel davranışların her birisi üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir ve dolayısıyla iş doyumunu da etkilemektedir. Etik liderlik yaklaşımı, ahlaki değerlerin ön planda olduğu bir liderlik türü olmakla birlikte liderin takipçilerine örnek teşkil edecek bir birey olmasını gerekli kılmaktadır. Bu niteliği sebebiyle etik liderlik ile iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı söz konusudur denilebilir. Nitekim etik liderlik yaklaşımı, iş doyumunu ile doğru orantılı olacak şekilde (pozitif yönlü) bir etkiye sahip görünmektedir (Sezgül, 2010: 246).

Hoşgörülü ve adaletli bir yönetim anlayışı, etik liderlik yaklaşımında olmazsa olmazlar arasında yer alan hususlar olmalarının yanında etik liderliğin iş doyumuna etkisi kapsamında etkilidirler. Etik bir liderin hoşgörülü ve adaletli bir yönetim göstermesi ile birlikte takipçilerin iş doyumlarının artması beklenmektedir (Çetin ve Özcan, 2004: 32). Aynı şekilde etik liderin adaletten ve hoşgörüden uzak bir yönetim benimsemesi, iş doyumunun oluşumuna olumsuz yönde tesir edecek ve tatminsizliğe neden olacaktır.

İş doyumunu, bireylerin buldukları örgüte yapacakları katkıyı doğrudan etkileyen bir yapıya sahiptir. Bu niteliği sebebiyle bireylerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasında iş doyumunun etkin bir araç olduğu bilinmektedir (Madenoglu ve diğ., 2014: 52). Liderlik davranışlarının bu süreç içerisindeki etkisinin varlığı söz konusudur ve etik liderliğin iş doyumuna etkisi de bu kapsamda yer alır. Etik liderin sergilediği davranışların çalışanları güdülemesi halinde etik liderliğin iş doyumuna olumlu yönde tesir etmesi beklenmektedir.

Daha önceki bölümlerde etik liderlik kavramı incelenirken, etik liderliğin hem özellikler bakımından ahlaki değerlere bağlı olması gerektiğine hem de davranışlar bakımından çevresine örnek olacak nitelikte olması gerektiğine değinilmişti. İfade edilen bu hususlar, etik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisi kapsamında daha net bir şekilde görülmüştür. Çünkü etik liderliğin iş doyumuna

etkisine yönelik bu kısma kadar verilen bilgiler, etik liderin sadece özelliklerinin ya da sadece davranışlarının etiğe uygun olmasının yeterli olmadığını göstermiş, her ikisinin bir arada olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Etik liderlik ve iş doyumuna etkisi kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de liderin etik değerleri yansıtabilme becerisidir. Dolayısıyla bir önceki paragrafta ifade edilen özelliklerin ve davranışların bir arada olması gerekliliğine ek olarak bunları takipçilere yansıtabilme becerisinin gerekliliği olduğu bilinmelidir. Bu da etik liderlerin iletişim kurma konusundaki becerilerini işaret etmektedir. Eroğluer ve Yılmaz (2015), bu konuyu ve iş doyumunu ile olan ilişkisini iletişimsel etik adı altında şu şekilde açıklamıştır: “İletişimsel etik yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. Çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir” (Eroğluer ve Yılmaz, 2015: 283). Görüldüğü üzere etik liderin iş doyumuna iletişim aracılığıyla etkisinin yanında lidere güven oluşabilmesi için de bir etki söz konusudur ve bu da çift yönlü etkileşimin varlığı anlamına gelmektedir. Çift yönlü bir etkileşimin varlığı da göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

Kısaca özetlemek gerekirse, etik liderlik iş doyumunu pozitif yönde etkileyen bir yapıya sahiptir. Etik liderlik davranışının etkinliği arttıkça ve çalışan hissettikçe, iş doyumunun yükselmesi söz konusu olacaktır. Etik liderlik etkinliğinin düşük olması halinde ise tam tersi sonuç ortaya çıkacak, yani iş doyumunu düşecektir. Tüm bu faktörler eşliğinde belirtilen etkilerin ortaya çıkması adına liderin sahip olduğu özellikler ve sergilediği davranışların yanında bunları çalışanlara aktarabilmesi belirleyici olacaktır.

Çetin ve Özcan (2004), etik liderlik ve iş doyumunu ilişkisini incelerken okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi özelinde araştırma yapmışlardır. Çalışmada yöneticilerin öncelikle tarafsız bir bakış açısına sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine etik liderlik davranışları aracılığıyla kurum kültürü oluşturmanın gerektiği, bunun iş doyumunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Sahip olunan olanakların bireyler üzerinde eşit bir şekilde paylaşılmasının gerektiği, çalışmada ulaşılan bir başka sonuçtur. Bu da etik liderliğin adil ve tarafsız olması gerektiği sonucuna paralel olarak ortaya çıkmıştır.

Bizim çalışmamız ve literatürdeki diğer çalışmalarda elde edilen sonuçlar, adil ve tarafsızlığın etik liderliğin ayrılmaz parçaları olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla etik liderlik ve iş doyumunu çalışmalarında bu sonucun değişmeyeceği yorumu yapılabilir. Bu çalışmada araştırmacılar, etik liderlerin kariyer sisteminde yapacakları hataların öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceğini, aynı zamanda siyasi görüşe paralel bir davranış sergilenmesinin de etik liderlik yaklaşımının iş doyumunu üzerinde olumsuz etkileri beraberinde getireceği sonucuna ulaşımlardır (Özcan ve Çetin, 2004: 35-36).

Madenoğlu ve diğeri (2014), yaptıkları çalışmada iş doyumunun etik liderlik davranışı aracılığıyla ortaya çıkabileceğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın etik liderlik davranışları ile pozitif bir etkileşim içinde oldukları da elde edilen sonuçlardan birisidir. Etik liderlik yaklaşımının iş doyumuna olumlu bir şekilde tesir ederken gözlenen davranışlardan bazıları; iyiliği yaymak, takipçilere saygı göstermek, dürüst güvenilir ve samimi olmak, demokratik karar almak ve katılımı desteklemek şeklinde sıralanmaktadır. Çalışmada dikkat çeken sonuçlardan bir tanesi de etik liderlik yaklaşımının moral ve bürokratik gücü bir araya getirerek değer ve inanç sistemi oluşturduğu, bunun da iş doyumunu, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışları olumlu yönde etkilediğidir. Böylece etik bir liderin takipçisinin motivasyonu, sorumluluk duygusu, bağlılığı, gönüllü iş yapması gibi süreçlerde etkilerinin görülmesi mümkündür (Madenoğlu ve diğ., 2014: 60). Sonuçta bu çalışmada, etik liderin takipçilerine somut ve soyut değerler katabildiği anlaşılmıştır. Yine bu çalışmada örgütsel davranışlar üzerindeki olumlu yönde etkilerin varlığı, etik liderlik ile ilgili diğer çalışmalarla ortak sonuçlar arasında yer almaktadır.

Eroğlu ve Yılmaz (2015), etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerindeki etkilerinin arasında iş doyumunun da yer aldığını göstermiştir. Etik liderliğin iş doyumunu etkilemesinde iletişimsel etinin belirleyici rolleri olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanlar iletişim kuran bir etik liderin açık sözlü ve çalışanlara verdiği değeri hissettiren bir yapıda olmasının takipçilerin lidere olan güvenini artırmak suretiyle iş doyumuna olumlu yönde tesir ettiği görülmüştür. Aynı çalışmada liderin etik davranışlarının işyerindeki yalnızlık

üzerinden iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Erogluer ve Yılmaz, 2015: 287). Öyle ki bir işgörenin kendisini yalnız hissetmemesi için etik liderin aracı roller üstlenmesi ve böylece iş doyumunun oluşmasının ve artmasının mümkün olduğu değerlendirilebilir. Bu kısımda yer alan araştırmalardan farklı bir sonuç olarak görünen bu husus, örgütsel davranışlar açısından önemli bir yere sahip olarak görülmektedir.

## 6.2. Sonuç

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, etik lider davranışlarının iş doyumunu ile pozitif yönlü bir etkileşime sahip olduğu temel sonucu elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçlar başlığı altında ise bu sonucu ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğuna dair değerlendirme yapılacaktır.

Liderlik ve liderlik kuramlarına yönelik inceleme sonrasında liderlik ihtiyacının insanlığın var olması ile birlikte ortaya çıktığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca paralel olarak liderlerin insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilen ve söz konusu amaca yönlendirebilen kişiler oldukları görülmüştür. Yine liderlerin sahip oldukları nitelikler aracılığıyla sıradan insanlardan ayırt edildikleri sonucu da bu kısımdaki inceleme sonrasında ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu noktada liderlik stilleri özelinde yapılan araştırma ile birlikte her liderin farklı özellikleri aracılığıyla nitelendirildiği görülmüştür.

Çalışmanın ana konusu olan etik liderlerin ayırt edici yönleri, ahlaki açıdan sergiledikleri davranışlar ve örnek olacak nitelikte kişiler olmaları olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle çevresine ve etkileşimde olduğu kitlelere örnek olacak şekilde davranmasının gerekliliği, etik liderlik için en önemli farklılık olarak saptanmıştır. Belirtilen niteliklerin etik liderlik stiline benimsenme sıklığını artıran temel faktör olduğu, çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Toplum için en önemli kurumlar olan eğitim kurumlarında etik liderlik ihtiyacının başlı başına bir konu olmuştur. Bu sonucu ortaya çıkaran unsur eğitim kurumlarının topluma örnek teşkil edecek kurumlar olmasıdır ve bu husus çalışmada yapılan araştırmada belirtilmiştir.

İş doyumunun bireysel ve örgütsel birçok faktörün etkisinde olduğu, liderlik stilinin iş doyumunu doğrudan etkilediği, çalışmanın bir diğer sonucudur. İş tatmininin örgütün sahip olduğu fiziksel koşullar, bireyin beklentileri, örgütsel adalet gibi örgütsel süreçlerde direkt etkisi olan kavramlarla ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu nedenle etik liderliğin iş doyumunun etkilemesinin kaçınılmaz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireylerin işe dair sahip oldukları beklentinin karşılık bulma düzeyi, iş doyumunu açıklamaktadır. Örgütsel davranışlar arasında yer alıyor olsa da iş doyumunun etki alanı iş hayatı ile sınırlı değildir. İş hayatının yanında sosyal hayatı etkiliyor olması iş doyumunun önemli bir niteliğidir. Bu duruma paralel olarak iş doyumunun bireyin çevresi ile olan ilişkilerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin açıklanması ise öncelikle literatür taramasında, sonrasında ise uygulanan ankette gerçekleşmiştir. İlgili yurtiçi ve yurt dışı çalışmalar da dahil edilmek suretiyle yapılan araştırmada etik liderlik yaklaşımının iş doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu da liderin takipçilerine örnek olması niteliğinin ne kadar önemli olduğunun göstergesi olarak görünmektedir.

Etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan anket uygulamasında elde edilen bulgular kapsamında ilk olarak etik liderlik alt boyutlarının yaş ve cinsiyet faktöründen etkilenmediği sonucu elde edilmiştir. Yine öğretmenlerin branşlarının etik liderlik ile iş doyumunu ilişkisinde bir etkiye sahip olmadığı çalışmanın sonuçları arasındadır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar, etik liderliğin aksine iş doyumunun yaş değişkeninden etkilendiğini göstermektedir. Buna göre 21-25 yaş arasındaki öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları sonucuna varılmıştır. 36-40 yaş arasındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğu da bu kısımda ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Okuldaki kıdem özelinde inceleme yapıldığında etik liderliğin kıdem ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre 8 yıldan daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin 8 ve daha az yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerden farklılaştıkları görülmüştür. Bu öğretmenlerin etik liderliği iletişimsel etik boyutu kapsamında diğer meslektaşlarından ayrıldıkları, göz ardı edilmemesi gereken



sonuçlar arasında yer almaktadır. İş doyumu ve okuldaki kıdem arasındaki inceleme sonrasında ise bir etkileşim olmadığı görülmüştür.

Görev yapılan okulun türü ve etik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin araştırılması ile birlikte, okul türünün etik liderlik-iş doyumu ilişkisinde etkisi olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla okulun devlet okulu ya da özel okul olması öğretmenlerin iş doyumunun etik liderlikten etkilenmesinde tesiri yoktur.

Etik liderlik ile etik liderliğin alt boyutları arasındaki ilişki özelinde yapılan araştırma sonrasında etik liderliğin tüm alt boyutlarının etik liderliği pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar verme etiği olmak üzere etik liderlik boyutlarının tamamı etik liderliği olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmada etik liderliğin iş doyumuna etkisi ele alınırken her bir boyuta göre değerlendirme yapılması uygun görülmüştür. Bu kısımda değerlendirme yapılırken de aynı yöntem kullanılacaktır. İlk olarak etik liderliğin iklimsel etik boyutu ve iş doyumu arasındaki ilişki araştırılmış, iklimsel etiğin iş doyumu pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu etkinin orta düzeyde olduğu sonucu da göz ardı edilmemelidir.

Etik liderliğin iletişimsel etik boyutu ile iş doyumu arasındaki etkileşime dair yapılan inceleme, iletişimsel etiğin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucunu beraberinde getirmiştir. Söz konusu etkileşimin ortada düzeyde olması sebebiyle etik liderlerin iletişim becerilerine ortaya düzeyde ihtiyaç duyulduğu değerlendirmesinin yapılması mümkündür.

Bir diğer etik liderlik alt boyutu olan davranışsal etik, iş doyumunu yine olumlu yönde ve orta düzeyde etkileyen bir yapıya sahiptir. Etik liderin davranışsal etik boyutundan faydalanma düzeyinin artması ile birlikte iş doyumunun da artacak olması, çalışmada birçok kez ifade edilen etik liderin örnek olma niteliğinin önemini ortaya koymuştur. Görüldüğü üzere etik liderin astlarına örnek olması, iş doyumunu da artıracak niteliktedir.

Dördüncü ve son etik liderlik alt boyutu olan karar vermede etik ile iş doyumu ilişkisi sonucunda diğer boyutlardan farklı olarak olumlu yönde ancak yüksek düzeyde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu nedenle iş doyumuna en yüksek

düzeyde etki eden etik liderlik boyutu da karar verme etiği olarak ortaya çıkmıştır. O halde etik bir liderin karar verme süreçlerinde etik değerlerden faydalanma düzeyinin artması ile birlikte öğretmenlerin iş doyumunun artması sonucu ortaya çıkacaktır. Sonuç olarak etik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, bu iki kavram arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Etik liderlik yaklaşımının varlığının iş doyumunu artıracak şekilde etkilerin beraberinde getirmesi, bu araştırmanın en net sonucu olarak görünmektedir.

### **6.3. Öneriler**

Bu bölümde araştırmacılar için öneriler ve uygulamacılar için öneriler ayrı ayrı ortaya konulacaktır.

#### **6.3.1. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Etik liderlik ve iş doyumunu ilişkisini araştıran araştırmacılara konu ile ilgili önerilerin başında doğru evren ve örneklem seçmeleri gerektiğidir. Özellikler okul yöneticileri ve öğretmenler özelinde araştırma yapılırken ast-üst ilişkisinin devreye girmesi sebebiyle samimi yanıtlar alınmasının güç olması nedeniyle bu husus önemlidir. Ayrıca araştırmada daha fazla katılımcının yer almasının sağlanması adına bu konudan özen gösterilmesi gerekecektir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışının araştırılmasında güncel kaynaklardan faydalanılması konuyu araştırarak olan araştırmalara bir diğer öneridir. Bunun nedeni yaşanan gelişmelerin kavramın kapsamına yeni unsurlar katacak olmasıdır. Söz gelimi yirmi birinci yüzyılın başında gerçekleşen Enron skandalı, etik liderliğe yeni bir boyut kazandırmıştır. Küreselleşme ile birlikte özellikler örgütsel süreçlerde yaşanan değişimlerin büyük bir hızda gerçekleştiği bilinmektedir. Bu nedenle güncel kaynakların takip edilmesi suretiyle etik liderlik ve iş doyumunu etkileşiminin araştırılmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmacılar, etik liderlik ile herhangi bir faktörün ilişkisini araştırırken elde edilen sonuçları diğer liderlik stilleri ile kıyaslamaları halinde etik liderliğin diğer liderlik türlerinden farkını daha net bir şekilde ortaya koyacaklardır.

Dolayısıyla bu husus, etik liderlik ve iş doyumunu konusunu araştıran araştırmacılar için bir başka öneridir.

### **6.3.2. Uygulamacılar İçin Öneriler**

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkilerine ilişkin uygulamacı konumundaki bireylere öneriler kapsamında, ilk olarak okul yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel boyutunu etkin bir şekilde kullanmaları gelmektedir. Bunun nedeni iletişim unsurunun zincirleme etkiler barındırmasıdır. Öğretmenlere yönelik baskı oluşturacak davranışlardan kaçınılması, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin bir başka öneridir. Çünkü baskılı bir tarz, performans başta olmak üzere öğretmenlere birçok konuda zarar verecektir. Bu da iş doyum düzeyinin azalması anlamına geleceği için önemli bir konudur.

Öğretmenlere yönelik öneriler arasında iş doyumunu doğrudan etkileyen fiziksel koşulların yetersiz kalması halinde bunu okul yöneticilerine bildirmeleridir. Etik liderlik niteliklerine sahip bir okul yöneticisi bu konularda duyarlı olacağı için fiziksel koşulların öğretmenin iş doyum düzeyine olumsuz yansımasının önüne geçilecektir. Etik liderlikte ahlak ve örnek olma unsurlarının öne çıkması sebebiyle öğretmenlerin okul yöneticileri ile olan ilişkilerinde bu durumu göz önüne almaları, uygulamacılar için öneriler kapsamında yer almaktadır.

Okul yöneticisi ya da öğretmen olması önemli olmaksızın herkes eğitim kurumunda öğrencilere örnek olunacak şekilde davranılması gerektiğinin bilincinde olmak durumundadır. Sadece etik liderlik ve iş doyumunu ilişkisi özelinde değil eğitim kurumlarını içeren tüm araştırmalar için bu husus bir öneri niteliği taşımaktadır. Bu nedenle hem öğretmenler hem okul yöneticileri bu bilince göre hareket etmek durumundadırlar.

## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14 (1), 95-102.
- Akın, U. ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 51, 353-370.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Alshammari, A., Almutairi, N.N. ve Thuwaini, S.F. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees, *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 108-116.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisindeki Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 1327-1344.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7 (2), 147-162.

- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler Dergisi*, 13 (2), 795-811.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 233-252.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 71-84.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Bello, S.M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (11), 228-236.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamadan Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Ciulla, J.B. (2005). The State of Leadership Ethics and the Work that Lies Before us, *Business Ethics: A European Review*, 14 (5), 323-335.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 21-34.
- Çengelci, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çetin, H., Aygen Zetter, S., Taş, S. ve Çaylak, M. (2013). İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 145-163.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21-38.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, 1-40.

- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Erdem, A.R. (2015). Eğitim Yönetimi Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (10), 1-15.
- Erdogdu, M.Y., Umurkan, F. ve Kuru, T. (2013). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Rollerini İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler. *İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 37-54.
- Erogluer, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 280-308.
- Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Arasındaki Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12 (1), 39-52.
- Ertürk, K. Ö. ve Kıyak, C. M. (2011). Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32, 127-150.
- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gaziantep MEB, 2016. <http://gaziantep.meb.gov.tr/> Erişim Tarihi: 2 Şubat 2016.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 127-150.
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İhtiyaçları Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.

- Kar, S. (2015). Ethical Leadership: Best Practice for Success, *Journal of Business and Management*, 1 (14), 112-116.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (6), 46-57.
- Kaya, T. (2014). *Okul Yönetiminde Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 275-289.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20 (1), 47-69.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R.L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.
- Mihelic, K.K., Lipicnic, B. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership, *International Journal of Management & Information Systems*, 14 (5), 31-42.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations, *Emerging Leadership Journeys*, 5 (1), 56-66.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler, *Kamu-İş Dergisi*, 10 (2), 153-171.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.



- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 163-180.
- Saygılı, M ve Çelik, Y. (2011). Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14 (1), 39-71.
- Schaubroeck, J.M., Hannah, S.T., Avolio, B.J., Kozlowski, S.W.J., Lord, R.G., Trevino, L.K., Dimotakis, N. ve Peng, A.C. (2012). Embedding Ethical Leadership within and Across Organization Levels, *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1053-1078.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-64.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 142-167.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- TDK, (2016). <http://www.tdk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 1 Şubat 2016.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yaşar University*, 24 (6), 4007-4023.
- Teyfur, M., Beytekin, O.F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.

- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Etik Liderlik: Muğla İli Örneği, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 95-121.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Turhan, M. ve Çelik, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 438-452.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Usta, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. ve Six, F. (2009). Ethical Leadership and Trust: It’s All About Meeting Expectations”, *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2), 102-122.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Rolü: Etik Liderlik. *Denetim: Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını*, 5, 9-16.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 170-178.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Yıldırım, A. (2010). *Etil Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (2), 277-294.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 739-756.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 197-214.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yozgat, U. ve Meşekıran, G. (2016). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on job Satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*. 4 (2), 125-131.

**EKLER**  
**EK 1: Araştırma İzin Formu**



T.C.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/4314276  
Konu: Araştırma İzin Talebi

23/04/2015

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : 06.04.2015 tarihli ve 38196035-379 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Deniz ÜNVERDİ'nin "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şehitkamil İlçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulama isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 20.04.2015 tarihli ve 605.01/4175318 sayılı Valilik oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mustafa CANARSLAN  
Vali a  
Vali Yardımcısı

EKLER :  
1- Valilik Oluru (1 Adet)  
2- Değerlendirme Formu (1 Adet)

*Sosyal Bil. Enstitüsü*

*27.04.2015*

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
EVRAK TARİHİ	30.04.15
EVRAK NO	1981

Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükşehir/GAZİANTEP  
Elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr  
e-posta: gaziantepmem@meb.gov.tr

Md.Yrd. Yusuf TÜFEKÇİ -Strateji Geliştirme Şefi  
Tel: (0342) 231 10 58 -4330  
Faks:(0342) 232 24 10

Elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 874a-94da-3bdd-a6f8-0832 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/4175318  
Konu: Araştırma İzin Talebi

20/04/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Zirve Üniversitesi Sosyal Enstitüsünün 06/04/2015 tarihli ve 38196035-379 sayılı yazısı.

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Deniz ÜNVERDİ'nin "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şehitkamil İlçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulamak isteği ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu nedenle; Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup, Araştırmacı, araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmek üzere, İlimiz Şehitkamil İlçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Mustafa YANMAZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
.../04/2015

Mustafa CANARSLAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

## EK 2: Araştırma Değerlendirme Formu

T.C.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

### ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

#### ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı-Soyadı Deniz ÜNVERDİ  
Kurumu / Üniversitesi Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Araştırma yapılacak il(ler) Gaziantep  
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi Araştırma izin talebi ilimiz Şehitkamil ilçesindeki İlkokul, Ortaokullar ve Liseler.  
Araştırmanın konusu "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma"  
Üniversite / Kurum onayı Var  
Araştırma/proje/ödev /tez önerisi Var  
Veri toplama araçları 6 maddelik "Kişisel Bilgiler Ölçeği", 44 maddelik "Etik Liderlik Ölçeği" ve 20 maddelik "İş Doyumu Ölçeği"  
Görüş istenen Birim/Birimler

#### KOMİSYON GÖRÜŞÜ

Bu araştırma izni isteği komisyonumuzca Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından 07.03.2012 tarihinde yayımlanan 2012/13 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Bilimsel çalışma kapsamında uygulanmak istenen anketlerin bu genelgede belirtilen şartları taşıdığı tespit edilmiş ve söz konusu anketlerin Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde bulunan İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanması uygun görülmüştür.

Araştırmacı yapılan araştırmanın iki örneğini, çalışma tamamlandıktan sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze CD'ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder.  
Komisyon kararı Oybirligi ile izin verilmiştir.

#### KOMİSYON

15.04.2015  
Komisyon Başkanı

Yusuf TÜFEKÇİ  
Müdür Yardımcısı

Üye  
Orhan YURTAKANOĞLU  
Öğretmen

Üye  
Bilal YAZICI  
Öğretmen

### EK 3: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Değerli çalışan, hazırlanan bu anket, etik liderlik türünün örgütsel adalet üzerindeki rolünü araştırmaya yöneliktir. Bu anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda bir sakınca yoktur. Bu anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca isminizi yazmanıza gerek yoktur. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederim.

#### I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

<b>Cinsiyet</b>	Erkek ( ) Kadın ( )
<b>Yaşınız</b>	21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41 ve üzeri ( )
<b>Medeni durumunuz</b>	Bekar ( ) Evli ( )
<b>Okul Türü</b>	İlköğretim ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )
<b>Branşınız</b>	Sınıf ( ) Diğer ( )
<b>Mesleki çalışma süreniz</b>	1 Yıldan Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve üzeri ( )
<b>Okuldaki çalışma süreniz</b>	1-4 Yıl ( ) 5-8 Yıl ( ) 9-11 Yıl ( )

**II. BÖLÜM**  
**ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ELÖ)**

		<b>ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b> Aşağıda çalıştığınız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “ <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> ” seçeneğinden “ <b>Tamamen Katılıyorum</b> ” seçeneğine doğru sıralanmıştır.	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>İklimsel Etik</b>	<b>1</b>	Yöneticimiz, astları teşvik eder.					
	<b>2</b>	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
	<b>3</b>	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.					
	<b>4</b>	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.					
	<b>5</b>	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
	<b>6</b>	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.					
	<b>7</b>	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.					
	<b>8</b>	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
	<b>9</b>	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
	<b>10</b>	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
	<b>11</b>	Yöneticimi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.					
<b>İletişimsel Etik</b>	<b>12</b>	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.					
	<b>13</b>	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.					
	<b>14</b>	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.					
	<b>15</b>	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.					
	<b>16</b>	Yöneticimiz, sabırlıdır.					
	<b>17</b>	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.					
	<b>18</b>	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.					
	<b>19</b>	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.					



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

**III. BÖLÜM**  
**İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ**

<b>İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ</b>		<b>Hiç Memnun</b>	<b>Biraz Memnunum</b>	<b>Orta Düzeyde</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
		<b>Değilim</b>		<b>Memnunum</b>	<b>Memnunum</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
<b>2</b>	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
<b>3</b>	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
<b>4</b>	Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından					
<b>5</b>	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
<b>6</b>	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
<b>7</b>	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
<b>8</b>	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
<b>9</b>	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
<b>10</b>	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
<b>11</b>	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
<b>12</b>	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
<b>13</b>	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
<b>14</b>	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					

<b>15</b>	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
<b>16</b>	Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
<b>17</b>	Çalışma şartları bakımından					
<b>18</b>	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
<b>19</b>	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
<b>20</b>	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## ÖZGEÇMİŞ

- 1. Adı Soyadı:** Deniz ÜNVERDİ
- 2. Doğum Tarihi:** 06/02/1982
- 3. Unvanı:** Öğretmen
- 4. Öğrenim Durumu:** Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Aile Ekonomisi ve Beslenme	Gazi Üniversitesi	2008

### 5. İş:

2015-... Öğretmen. Münif Paşa Ortaokulu Şehitkamil / Gaziantep

2014-2015 Öğretmen. Bağlar Ortaokulu Bahçelievler / İstanbul

2014-2014 Öğretmen. Kanuni Sultan Süleyman Ortaokulu Eyyübiye / Şanlıurfa

2011-2014 Öğretmen. Çamlıdere Ortaokulu Haliliye / Şanlıurfa