



**ETİK LİDERLİK VE ETİK İKLİM İLİŞKİSİ:
KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Turan SOĞUKOLUK

Eskişehir 2024

**ETİK LİDERLİK VE ETİK İKLİM İLİŞKİSİ:
KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Turan SOĞUKOLUK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Süleyman SÖZEN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖZET

ETİK LİDERLİK VE ETİK İKLİM İLİŞKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Turan SOĞUKOLUK

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı
Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz 2024
Danışman: Prof. Dr. Süleyman SÖZEN

Araştırmada, çeşitli kamu kurumlarının farklı kademe ve birimde görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim hakkındaki görüşlerini ve bu görüşlerin çeşitli demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kamu sektöründe çalışma süresi ve görev alınan kurumda çalışma süresi) göre anlamlı farklılık gösterme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca çeşitli kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiye ait görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bunun yanında araştırmada çeşitli kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik davranışlarının ve etik iklim üzerindeki etkisini belirlemek de amaçlanmıştır. İfade edilen amaçlara ulaşmak için araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli yöntem olarak kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Tokat İli Turhal İlçesi'ndeki çeşitli kamu kurumlarında farklı kademe ve birimde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden Basit Seçkisiz Örnekleme Yöntemi ile belirlenmiş olan 425 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için üç veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi kamu çalışanlarının demografik bilgilerini öğrenmek için Demografik Bilgi Formu, ikincisi Etik Liderlik Ölçeği, üçüncüsü ise Etik İklim Ölçeği" dir. Araştırmada analiz sürecinde betimsel ve çıkarımsal istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Çıkarımsal istatistiki yöntemlerden verilerin normal dağılım gösterdiği belirlendiğinden dolayı bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans, pearson korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik davranışları ile etik iklim düzeyi arasında orta yönlü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ilişkin görüşlerinin, etik iklim görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Etik İklim, Kamu Çalışanları.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND ETHICAL CLIMATE: AN APPLICATION ON PUBLIC EMPLOYEES

Turan SOĞUKOLUK

Department of Business, Department of Management and Organization
Anadolu University, Graduate School, July 2024
Advisor: Prof. Dr. Süleyman SÖZEN

The aim of the research is to determine the opinions of employees working at different levels and units of various public institutions about ethical leadership and ethical organizational climate and whether these opinions differ significantly according to various demographic variables (gender, age, educational status, working time in the public sector and working time in the institution). It was also aimed to determine the opinions of employees in various public institutions regarding the relationship between ethical leadership and ethical organizational climate. In addition, the research also aimed to determine the ethical leadership behaviors of employees in various public institutions and their impact on the ethical organizational climate. In order to achieve the stated aims, the relational screening model, one of the quantitative research methods, was used as a method in the research. The population of the research consists of employees working at different levels and units in various public institutions in Turhal District of Tokat Province. The sample of the research consists of 425 employees selected from the population using the Simple Random Sampling Method. Three data collection tools were used to collect data in the study. The first is the Demographic Information Form to learn the demographic information of public employees, the second is the Ethical Leadership Scale, and the third is the Ethical Climate Scale. Descriptive and inferential statistical methods were used in the research analysis process. Since it was determined from inferential statistical methods that the data showed a normal distribution, independent samples t-test, one-way variance, Pearson correlation and simple linear regression analyzes were used. As a result of the research, it was determined that there was a moderately positive, statistically significant relationship between ethical leadership behaviors and ethical climate level. In addition, the research determined that the views of employees working in various public institutions regarding ethical leadership have a significant impact on their ethical climate views.

Keywords: Ethical Leadership, Ethical Climate, Public employee

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının ortaya çıkma ve yazma sürecinde; başlangıcından sonuçlanmasına kadar bana en büyük desteği veren; çizdiği vizyon ve bakış açısı ile çalışmamı tamamlamamda zamanını, fikirlerini ve liderliğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Süleyman SÖZEN'e, çalışmamın her aşamasında beni yüreklendiren ve destekleyen değerli eşim Narin Melis SOĞUKOLUK'a ve biricik oğlum Selim Kağan SOĞUKOLUK'a teşekkür ve minneti bir borç bilirim.



ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Turan SOĞUKOLUK

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
2. ALANYAZIN	7
2.1. Liderlik.....	7
2.2. Liderlik Kuramları	7
2.2.1. Özellikler Teorisi	8
2.2.2. Davranışsal Teoriler	8
2.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	11
2.3. Liderlik Stilleri	15
2.3.1. Stratejik Liderlik	15
2.3.2. Dönüşümcü Liderlik.....	16
2.3.4. Paylaşılan liderlik	17
2.3.5. Otoriter liderlik	17
2.3.6. Demokratik liderlik	17
2.3.7. Sürdürümcü Liderlik	18
2.3.8. Vizyoner Liderlik	18

	<u>Sayfa</u>
2.3.9. Kuantum Liderlik.....	18
2.3.10. Karizmatik Liderlik	19
2.3.11. Kültürel Liderlik	19
2.4. Etik Liderlik	20
2.4.1. Etik Liderliğin Boyutları	21
2.4.1.1. İklimsel Etik.....	21
2.4.1.2. İletişimsel Etik	22
2.4.1.3. Davranışsal Etik	22
2.4.1.4. Karar Vermede Etik	23
2.5. Etik İklim	23
2.5.1. Etik İklimin Boyutları.....	25
2.5.2. Etik İklimin Belirleyicileri.....	28
2.5.3. Etik İklimin Sonuçları.....	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	31
3. YÖNTEM	31
3.1. Araştırmanın Modeli	31
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	31
3.3. Veri Toplama Araçları	32
3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	32
3.3.2. Etik İklim Ölçeği	33
3.4. Verilerin Toplanması.....	33
3.5. Verilerin Analizi	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	36
4. BULGULAR.....	36
4.1. Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerinin Düzeyine Ait Bulgular	36
4.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	36
4.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	38
4.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	40
4.5. Kamu Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	42
4.6. Görev Alınan Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	45
4.7. Değişkenler Arası İlişkiye Ait Bulgular	47

	<u>Sayfa</u>
4.8. Etik Liderliğin Etik İklimi Etkilemesine Ait Bulgular	48
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	49
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	49
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	49
5.1.1. Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerinin Düzeyine Ait Sonuç ve Tartışma	49
5.1.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma	50
5.1.3. Yaş Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma	53
5.1.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma	56
5.1.5. Kamu Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma	59
5.1.6. Görev Alınan Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma	63
5.1.7. Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuç ve Tartışma	67
5.1.8. Etik Liderliğin Etik İklimi Etkilemesine Ait Sonuç ve Tartışma	68
5.2. Öneriler	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLER DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1. Kamu çalışanlarının demografik bilgilerine ilişkin betimsel istatistikî veriler	32
Tablo 3.2. Normalliğe ilişkin veriler.....	34
Tablo 3.3. Veri analiz teknikleri	35
Tablo 3.4. Aritmetik ortalama değerlendirme aralıkları	35
Tablo 4.1. Kamu çalışanlarının etik liderlik ve etik iklimle ilişkin görüşlerinin düzeyine ait betimsel istatistikî veriler.....	36
Tablo 4.2. Cinsiyete göre etik liderlik ve etik iklimle ait analiz verileri.....	37
Tablo 4.3. Yaşa göre etik liderlik ve etik iklimle ait analiz verileri.....	38
Tablo 4.4. Eğitim durumuna göre etik liderlik ve etik iklimle ait analiz verileri.....	41
Tablo 4.5. Kamu sektöründe çalışma süresine göre etik liderlik ve etik iklimle ait analiz verileri.....	43
Tablo 4.6. Görev alınan kurumda çalışma süresine göre etik liderlik ve etik iklimle ait analiz verileri	45
Tablo 4.7. Etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiye ait analiz verileri.....	47
Tablo 4.8. Etik liderliğin etik iklimi etkilemesine ilişkin analiz verileri	48

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

F	: Anova değeri
n	: Sayı
p	: Anlamlılık Derecesi
r	: Korelasyon Katsayısı
SS	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
t	: t değeri (Bağımsız Örneklem t-Testi İçin)
vd.	: Ve diğerleri
%	: Yüzde
$\bar{x}$	: Ortalama

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

İnsan, sosyal bir varlık olarak oluşturduğu gruba liderlik edecek ve onları bir hedefe doğru yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyar. Günümüzde kurumsallaşmanın etkisiyle örgütlerde yönetici ihtiyacı azalmakta ancak lider ihtiyacı giderek artmaktadır. Çünkü örgütlerin belirli hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak özel beceriler ve ikna becerileri gerektirir (Eren, 2012). Bu hedeflere ulaşmada yöneticiler etkilidir ancak liderler de etkilidir ve söz sahibidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Liderler tarihin her döneminde ve insanların topluluk olarak bir araya geldiği her bölgede var olmuştur (Dindar, 2001). 1950’li yıllardan itibaren liderlik çalışmaları yoğunlaştıkça liderliğin birçok tanımı ortaya çıkmaya başlamıştır. Liderlik tanımının benzer olduğu 3000’in üzerinde ampirik çalışma ile gösterilmiş (Çelik, 2012) ve bu konuyla ilgili 5000’in üzerinde araştırma ve 350’nin üzerinde tanım bulunmaktadır. Bu durum liderlik konusunun 20. yüzyılda çokça tartışıldığı anlamına gelmektedir (Cafoglu, 1997).

Liderler yerel topluluklar, işletmeler, okullar ve vakıflar dahil olmak üzere çeşitli sektörlerden gelmektedir. Bir şirket yönetiminin, kurum çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını arttırmakla yükümlü olduğu söylenebilir. Yöneticiler her zaman kendi fikirlerine göre hareket etmezler. Karar vermeden önce bir üst yönetimle konuştuktan sonra karar alabilirler. Yöneticilerin görev yaptıkları örgütlerde çalışanları olumlu/olumsuz yönde etkileyen, örgüt üyelerinin motivasyonunu ve bağlılığını artıran lider vasıflarına sahip olduğu, bazılarının ise sahip olmadığı söylenebilir (Ekmekçi, 2015).

Liderlik, takipçilerin gerekli bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinin istenilen hedeflere ulaşmak için kullanılmasıdır (Eren, 1998). Liderlik, hem kişilerarası hem de örgütsel sorunları çözme yeteneğini içeren, politik, ekonomik ve manevi gücü kullanarak takipçileri istenilen hedeflere yönlendirme yeteneğidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlik, kişilik özelliklerini ve etkilerini kullanarak takipçilerin itaatini sağlayarak grup dinamiklerini harekete geçirme ve gönüllü bağlılığı sağlama sürecidir (Cook vd., 1997’den aktaran Çelik ve Sünbül, 2008, s. 50).

Liderlik, bir grubu motive etme, onları belirli hedeflere doğru yönlendirme ve bu hedeflere birlikte ulaşma yeteneğidir. Liderlerin vizyon, azim, güven, kabullenme, cesaret, sakinlik, risk alma, uzmanlık gibi özelliklere sahip olması gerekir (Can, 2013). Liderliğe ilişkin yukarıdaki açıklamalara bir bütün olarak baktığımızda liderliğin bir örgüt için çok önemli bir anlam taşıdığını görebiliriz. Hedeflere ulaşmak için bir örgütü, bir grubu ya da örgüt içindeki bazı kişileri etkilemek ve yönlendirmek önemlidir (Koçel, 2001).

Organizasyonlarda liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Bir organizasyon ne kadar mükemmel planlar yaparsa yapsın, etkili liderlik olmazsa organizasyon mekanik bir kurallar bütününe dönüşür (Şişik, 2015). Günümüzün organizasyonları hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle kuruluşların önceden planlanmış çalışmaların ötesinde etkili bir şekilde çalışabilmesi için güçlü bir liderliğe ihtiyacı vardır (Taylor, 2006). Liderlik aynı zamanda organizasyona vizyon kazandırma açısından da önemlidir. Bu önemlidir çünkü çalışanların paylaşabilecekleri, kabul edebilecekleri ve taahhüt edebilecekleri ortak hedefler belirlemelerine olanak tanır (Özsalmanlı, 2005). Liderliğin önerilen tanımlarını dikkate alırsak ve kapsamlı bir kavram oluşturmaya çalışırsak, bu kavram şu şekilde görünecektir: İnsanları belirli hedefler etrafında bir araya getiren ve bu hedeflere ulaşmak için grupları harekete geçiren yetenek ve bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2009).

Liderlerin vizyon, azim, güven, kabullenme, cesaret, sakinlik, risk alma, uzmanlık gibi özelliklere sahip olması gerekir (Can, 2013). Sosyal bir canlı olan insanın, yaşam tarzı nedeniyle her zaman bir lidere ihtiyaç duyduğu bilinen bir gerçektir. Bir kişi bir toplumda yeterince güçlü olmadığını hissediyorsa, güveni sağlamak için o toplumdaki birine güvenecektir. Bu bağlamda lider, yaşadığı topluma yön verme yeteneğine sahip, yaptığı çalışmalarla ona enerji veren, toplumun hedeflerine ulaşmasında maksimum desteği sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz, 2008, s. 76).

Etik liderlik, belirsiz görünen ve çeşitli farklı unsurları içeren bir yapıdır (Yukl, 2013). Freeman ve Stewart, etik liderliği, insanların yanlış şeyi yapmasını engellemek olarak algılamak yerine, onu, insanların doğru şeyi yapmalarını sağlamak olarak görmemiz gerektiğini öne sürmektedirler (Freeman ve Stewart, 2006). Etik lider, kendisi için çok önemli olan davranış ilkelerine uygun yaşayan kişidir. Etik bir lider olabilmek için kişinin daha evrensel bir ahlaki davranış standardına bağlı kalması gerekmektedir (Thomas, 2001). Etik olarak liderliğin, neyin doğru neyin yanlış olduğu

hakkında sorular soran bir araştırma süreci ve belirli eylemlerin doğruluğu veya yanlışlığı konusunda takipçilere ve diğerlerine örnek oluşturan bir davranış biçimi olduğuna inanılmaktadır (Guy, 1990).

Brown, Trevino ve Harrison'a (2005) göre etik liderlik, "kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın sergilenmesi ve bu davranışın iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilerin teşvik edilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Tanımın ilk kısmı dürüstlük ve güvenilirliğe sahip olarak algılanan ahlaki kişi yönünü ele alırken, tanımın ikinci kısmı ahlaki yönetici boyutuna ilişkin önerilerde bulunmaktadır (Brown vd., 2005).

Günümüzde hemen hemen her tür organizasyonda ortaya çıkan etik skandallar göz önüne alındığında, liderliğin etik boyutunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Çünkü örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde ve ulaşılan sonuçlarla ilgili kalıcı başarının sağlanabilmesinde liderliğin etik boyutu önemli bir yere sahiptir (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Liderlik ve etik, birbiri ile yakından alakalı kavramlardır. Örgütte oluşturulmuş etik çevre, liderin etkili olmasına, etkili lider de etik davranışların örgüt içinde daha çok benimsenmesine olanak sağlar. Başka bir deyişle etik davranışlar etkili liderliği, liderin etkililiği de etik davranışları ortaya çıkarmaktadır. Şimşek Ak'a (2022) göre etik liderlik, çalışanların itibarına ve haklarına saygılı davranabilmeyi gerektirir. Ayrıca etik lider karakter odaklı olabilmeli ve etik liderin öncelikli amacı çalışanlara yönelik haksız ve yanlış uygulamaları engellemek olmalıdır. Yukl'a (2013) göre etik liderlik, takipçileri güçlendirmeyi ve organizasyon içinde sosyal adaleti teşvik etmeyi içermektedir. Bunun yanında bir liderin takipçilerine yönelik alay etme, aşağılama, zorbalık yapma gibi davranışları genellikle etik olmayan bir liderlik biçimi olarak kabul edilir ve araştırmalar bunun takipçiler ve organizasyon için olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir.

1.1. Problem Durumu

Geçmişten günümüze liderlik alanında yapılmış çalışmalar incelendiğinde çok sayıda kurumsal ve deneysel çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik kavramını açıklayabilmek için bazı çalışmalar kişisel özelliklere, bazı çalışmalar davranışsal özelliklere ve güç kaynaklarına, bazı çalışmalar ise koşullar ve durumsal faktörlere odaklanmıştır. İlgili alanyazındaki çalışmalar dikkate alındığında liderlik alanında ortak bir anlayış geliştirebilmek için liderliğin etik boyutlarının ve

ahlaki ölçülerinin dikkate alınarak etik liderliğe yönelik evrensel bir bakış açısının kazandırılması gerekmektedir (Turhan ve Çelik, 2011, s. 439). Yapılan araştırmada etik liderlik ele alınarak etik liderliğin kamu kurumlarında kamu çalışanları tarafından nasıl algılandığı bir problem durumu olarak ortaya konulmuştur.

Örgütlerde bireyler toplu ve grup halinde örgütün amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgütlerdeki çalışma ortamının huzurlu olması, örgütsel bağlılığa ve verimliliğe olumlu yönde katkı vermektedir. Bu yüzden örgütlerde görev yapan kişilerin ve örgütlerin yönetim pozisyonunda bulunanların etik davranışlar sergilemeleri gerek iş arkadaşları gerekse de örgüt açısından pozitif bir kazanım sağlamaktadır (Cullen vd., 2003, s. 12).

Yukarıda etik davranışların sergilenmesinin örgüt açısından önemine değinilmiştir. Bu durumun tam olarak tersi yaşandığında yani örgütte etik dışı davranışlar sergilendiğinde örgüt için büyük kayıplar yaşanabilmektedir. Etik dışı davranışlarda bulunan üst kademe yöneticilerinin; hile, haksız kazanç, yolsuzluk, rüşvet, adam kayırma, ayrımcılık, mobbing gibi etik olmayan tavır ve tutumlarda bulunması da örgüt için negatif yönlü sonuçlar doğurabilmektedir (Bircan ve Dilmaç, 2015, s. 126).

Birbirlerine karşı etik olmayan davranışlar sergileyen çalışanlar iş ortamında huzursuz bir çalışma ortamına sebebiyet verebilirler. Bu yüzden yöneticilerin, işverenlerin etik olan ya da etik dışı tüm tutum ve tavırları örgüt amaçlarına ve politikalarına etki etmesi beklenmektedir (Elçi, 2005, s. 9). Özetle araştırmada problem durumu olarak örgütlerdeki etik iklim ve yöneticilerin sergilemiş olduğu liderliği etik ilkeler doğrultusunda yapıp yapmadığı inceleme konusu olmuştur.

Araştırmada yukarıda belirtilen durumlar çerçevesinde aşağıda sıralanan alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

4. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri kamu sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri görev alınan kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, çeşitli kamu kurumlarının farklı kademe ve birimlerinde görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim hakkındaki görüşlerini ve bu görüşlerin çeşitli demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kamu sektöründe çalışma süresi ve görev alınan kurumda çalışma süresi) göre anlamlı farklılık gösterme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca çeşitli kamu kurumunun farklı kademe ve birimde görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bunun yanında araştırmada çeşitli kamu kurumlarının farklı kademe ve birimlerinde görev yapan çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırma kapsamında çeşitli kamu kurumlarının farklı kademe ve birimlerinde görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim görüşleri arasındaki ilişkiyi, etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisini belirlemek amaçlandığından kamu kurumlarında etik liderlik davranışları ve etik iklim konusunda ihtiyaç analizi yapma çalışmalarına katkı vermesi açısından önem taşıdığı söylenebilir. Bunun yanında yapılan araştırmada elde edilen sonuçların etik liderlik ve etik iklim konularında yapılan araştırmalara ve uygulamaya yönelik yapılacak çalışmalara

kaynaklık etmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca yapılan çalışmanın çeşitli kamu kurumunda görev yapan yönetici ve çalışanlara verilecek eğitimlere katkı sunması beklenmektedir.

Yapılan araştırmada etik liderlik ve etik iklim ölçekleri aracılığıyla toplanan verilerin kamu kurumlarında çalışanların görev yaptıkları kurumlarda üstlerinin liderlik şekline ilişkin tecrübe ve görüşleri üzerinde düşünme ve tartışma olanağı sağlayacağı, var olan faaliyetler ya da planlar üzerinde daha geniş kapsamlı değerlendirme yapmalarına olanak sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca yapılan araştırma kamu çalışanlarına, kamuda yönetici pozisyonunda görev yapanlara ve araştırmanın değişkenleri ile ilgili alanyazına kaynaklık yapması beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Literatürde etik liderlik ile etik iklim arasında ilişki olduğu; etik liderlik davranışlarının örgüt etik iklimini olumlu yönde etkilediği yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada çeşitli kamu kurumlarının farklı kademe ve birimlerinde görev yapan çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının etik örgüt iklimi üzerindeki etkili olduğu varsayımının geçerliliği araştırılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırma süre kısıtı nedeniyle Tokat İli Turhal İlçesinde bulunan kamu kurumlarında çeşitli kademe ve birimlerde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma, Etik Liderlik Ölçeği ve Etik İklım Ölçeği'nden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde liderlik kavramı, liderlik kuramları, liderlik türlerine dair bilgiler verilmiş; araştırma konumuzun ana unsurlarlarından olan etik liderlik ve etik iklim kavramlarıyla ilgili kuramsal bilgilere yer verilerek etik liderliğin ve etik iklimin boyutları irdelenmiştir.

2.1. Liderlik

Liderlik insanlığın başlangıcından beri var olan bir olgudur. İnsanlar farklı inanç, amaç, tutum ve davranışlara sahip olmalarına rağmen sosyal varlıklar oldukları için bir araya gelerek gruplar oluştururlar. Farklı özelliklere sahip bir grup insanın uyum içinde olması ve verimliliğin artması için gruba liderlik edebilecek bir kişiye ihtiyaç vardır ve burada lider devreye girer. Liderlik, bir grubun üyelerini etkileyerek ortak bir amaç çerçevesinde hareket etmelerini sağlamaktır (Can ve Özer, 2011). Liderlik, istenilen hedeflere ulaşmak için takipçilerin gerekli bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinden yararlanma sürecidir (Eren, 1998).

Liderlik, çalışanlar arasındaki sorunları ve örgütsel sorunları çözme yeteneği de dahil olmak üzere, takipçileri arzu edilen hedeflere doğru yönlendirmek için politik, ekonomik ve manevi gücü kullanma yeteneğidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlik, takipçilerin kişilik özelliklerinden ve etkilerinden yararlanarak itaatlerini sağlamak amacıyla grup dinamiklerini harekete geçirme ve gönüllü bağlılık sağlama sürecidir (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 50). Liderliğin önerilen tanımlarını dikkate alırsak ve kapsamlı bir kavram oluşturmaya çalışırsak, bu kavram şu şekilde görünecektir: İnsanları belirli hedefler etrafında bir araya getiren ve bu hedeflere ulaşmak için grupları harekete geçiren yetenek ve bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2009).

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı 20. yüzyılda bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır (Buluç, 2020). Yapılan çalışmalarda kavrama farklı açılardan yaklaşan araştırmacılar, 1930'lu ve 1940'lı yıllardaki başarılı liderlerin özelliklerini ve 1940'lı ve 1960'lı yılların liderlik sürecinde liderlerin sergilediği davranışları, 1960'lardan 1980'lere değişim ve gelişmeler ışığında değişen durumlarda liderlik davranışlarını ele alarak çeşitli teoriler

ortaya çıkmıştır (Güçlü, 2020). Ortaya çıkan başlıca teoriler arasında özellik teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsallık teorisi bulunmaktadır (Yenel, 2019).

2.2.1. Özellikler Teorisi

“Lider olunmaz ancak lider olarak doğulur” (Sağır, 2018; Şişman, 2018) fikrinden yola çıkan bu teoriye göre, doğuştan gelen yetenekler ve bu yeteneklerin gelişimi, yoluyla kazanılan özellikler erken çocukluk deneyimleri liderliğin temelini oluşturur (Başoğlu, 2018; Yenel, 2019). “Liderlik Büyük Adam Teorisi” olarak da bilinen bu teori, dünyadaki önemli olayların, bilgi ve vizyonlarını toplumu dönüştürmek için kullanan “Büyük Adamların” etkisi altında gerçekleştiği teorisine dayanmaktadır (Balcı, 2020).

Özellikler teorisine göre, liderlerin astlarda ve diğer insanlarda olmayan özelliklere sahip olduğu düşünülür ve liderlik, hangi bağlamda sergilenirse sergilensin, genel bir kişisel özellik olarak görülür. Bu fikirden yola çıkarak çeşitli kurum ve kuruluşlarda görev yapan ve kendi alanlarında başarılı olan siyasetçileri, komutanları, yöneticileri vb. ifade eder. Bu tarz kişiler üzerinde yapılan çalışmalarla etkili liderliğe katkı sağlayan özellikler belirlenmiş, liderlik pozisyonundaki kişilerin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2018). Araştırmalar başarılı liderlerin temel özelliklerinin “fiziksel özellikler, kişisel özellikler ve sosyo-ekonomik özellikler (çevre, eğitim düzeyi vb.)” olduğunu ortaya koymuştur (Yenel, 2019; Yıldız, 2013).

2.2.2. Davranışsal Teoriler

Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen davranışsal araştırmaların ortak noktası, liderlerin kim olduklarından ziyade liderlik süreçlerinde sergiledikleri davranışları, liderlerin takipçilerini etkilerken nasıl hareket ettikleri, eylem ve davranışların liderlik niteliklerini açıkladığını savunurlar (Balcı, 2020). Ayrıca liderler nasıl karar verir, nasıl iş yapar, takipçileri nasıl geliştirir, otoriteyi nasıl geliştirir, hangi davranışların sergilendiği gibi sorulara odaklanır (Güney, 1999).

Yönetim davranışına ilişkin önemli çalışmalar arasında “Ohio State Üniversitesi Araştırması, Michigan Üniversitesi Araştırması, Blake ve Mouton Yönetim Modeli ve Rensis-Likert System 4 Modeli” (Sağır, 2018; Şişman, 2018; Yıldız, 2013) bulunmaktadır. Bu modeller aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2.1. Ohio state (eyalet) üniversitesi çalışmaları

1940'lı yılların sonlarında gerçekleştirilen ve yönetim alanında önemli bir yer tutan “Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırması”, yöneticilerin liderlik sürecindeki davranışlarının incelenmesinden doğmuş ve liderlik yaklaşımının faydasız olduğu varsayımı ile oluşmuştur (Başoğlu, 2018; Buluç, 2020). Araştırmacıların, lider davranışına ilişkin maddeler oluşturularak geliştirilen “Lider Davranışı Tanımlama Anketi” ni takipçilere uyguladıkları bir çalışma sonucunda (Yıldız, 2013), lider davranışlarının aşağıdaki gibi olduğunu bulmuşlardır. Görev ve birey yönelimli olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler (Balcı, 2020; Başoğlu, 2018).

Görev Yönelimlilik (İşe Ağırlık Verme/Yapıyı Kurma): Bu boyutta liderler, takipçilerinin faaliyetlerini planlar, organize eder ve izler, iletişim sistemleri kurar, hedefleri ve çalışma sürelerini belirler (Yıldız, 2013) ve hedeflerle ilgili görevleri zamanında tamamlamak için üyeleri koordine eder (Yenel, 2019). Bir görevin nasıl yapılacağını göstermek, yapılan görev sonucunda çalışanlara geri bildirimde bulunmak gibi eylemleri ifade eder (Balcı, 2020).

Birey Yönelimlilik (Anlayış Gösterme/Bireyi Dikkate Alma): Liderlerin takipçilerine değer verdiği, eylemlerinin (Yenel, 2019) güven ve saygı ortamı oluşturduğu (Yıldız, 2013), karşılıklı ilişkilerde anlayış gösterdiği (Başoğlu, 2018), üyelere yardımcı olduğu, sorunu açıklayarak üyelere yardım ettiği ve arkadaş canlısı davranmak olarak tarif edilebilir (Balcı, 2020).

2.2.2.2. Michigan üniversitesi çalışmaları

Rensis Likert'in, takipçi memnuniyetini ve grup performansını artıran faktörleri belirlemek amacıyla sektördeki çeşitli pozisyonlardaki kişilerle anket yaptığı çalışmalardır. Bu çalışmalarda “verimlilik, iş tatmini, ciro, şikayetler, devamsızlık, maliyetler ve motivasyon” gibi kriterler kullanılmıştır (Yenel, 2019). Araştırmalar işe ve kişiye yönelik liderler olmak üzere iki ana liderlik davranış stili türünü belirlemiştir (Balcı, 2020; Yenel, 2019; Yıldız, 2013).

İşe Yönelik Liderler: Üretimle alakalı teknik görevlere daha çok değer veren (Yıldız, 2013) bu yöneticiler, astlarının görevlerini yerine getirmesini kontrol etmekte ve duruma göre sıklıkla cezaya başvurmakta, aynı zamanda çalışanlarla olan ilişkilerde başarısız fakat işleri ile ilgili hedeflerine ulaşmada başarılıdır (Özler, 2013).

Kişiyeye Yönelik Liderler: Bu liderler, grup üyeleri arasındaki sosyal ilişkileri ve bireyselliği öne çıkaran, üyelerin ihtiyaçlarına önem veren (Yıldız, 2013), üyelere yetki vererek gelişimlerine katkıda bulunan ve verimliliği artıran davranışlar sergilerler (Özler, 2013).

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi’deki liderlik araştırmalarında görev odaklı ve üretim odaklı boyutlar ile birey odaklı ve insan odaklı liderlik boyutları birbirine benzerdir (Balcı, 2020; Yıldız, 2013). Michigan Üniversitesi’nde yapılan bir liderlik araştırması, bir kuruluştaki hedeflere ulaşmak için yalnızca üretkenliğe odaklanmanın yeterli olmadığını; üyelerin harekete geçmesinin de önemli olduğunu, dolayısıyla üyelerini de dikkate almanın gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Liderlik, bir kuruluşun hedefleri açısından üretime odaklanmak kadar önemlidir. Üretim odaklı ve çalışan odaklı davranış tarzlarına ayrı ayrı bakıldığında yöneticilerin aynı anda üretime ve çalışanlara odaklanabilecekleri sonucuna varılabilir (Sağır, 2018).

2.2.2.3. Robert Blake-Jane Mouton Liderlik Modeli

Blake ve Mouton, yaptıkları araştırmada sonuçlara yönelik ve kişilere yönelik ilgi olmak üzere iki eksen üzerinde tasarlanan iki tür liderlik davranışını gösteren bir model geliştirmişlerdir (Özler, 2013). Bu modele göre liderin hangi davranış tarzına daha yakın olduğunu belirlemek için davranış tarzlarından biri yatay eksene, diğeri ise dikey eksene yerleştirilmektedir (Yıldız, 2013). Blake-Mouton’a göre etkili liderlik, üretkenlik ile kişilerarası ilişkilerin dengelenmesiyle mümkündür (Sağır, 2018).

2.2.2.4. Rensis Likert’in Sistem 4 Liderlik Modeli

“Sistem 1-Sistem 4” olarak da bilinen bu model, Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi’ndeki araştırmaların bir uzantısı olarak geliştirilmiş olup, bir tarafta birey odaklı davranış, diğeri tarafta görev odaklı davranış olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Yıldız, 2013). “İstismarcı Otokratik”, “Yardımsever Otokratik”, “Katılımcı” ve “Demokratik” olmak üzere dört liderlik davranış tarzından oluşur (Özler, 2013).

Sistem 1: Astlara güvenilmeyen, fikirlerinin nadiren kabul edildiği, üyelerin korku ve ceza yoluyla kontrol edildiği (Yıldız, 2013), istismarcı otokratik liderlik tarzının özelliklerini içeren bir davranış tarzında, takipçilere temel gereksinimlerini temin edecek ödüller verilir (Güney, 1999).

Sistem 2: Bu liderlik tarzı hem otoriter davranış hem de yardımseverlik sergiler (Güney, 1999). Astları motive etmek için ödül ve ceza yöntemlerini kullanır, bazen astların fikirlerini benimser ve belli kurallar çerçevesinde karar verme yetkisini astlarına verirler fakat çoğu karar üst kademelerde alınır (Yıldız, 2013).

Sistem 3: Katılımcı liderlik tarzı özellikleri sergileyen bu liderler (Güney, 1999), takipçilerine kısmen güvenirliler ancak belirli kararlar daha üst düzeyde alınır (Yıldız, 2013). Alt kademedeki astlarına bazı teknik sorunlar hakkında karar verme fırsatı veren liderler, onların sorunlarıyla ilgilenir ve onları motive etmek için ödül, ceza verme gibi yöntemleri kullanırlar (Güney, 1999).

Sistem 4: Demokratik lider özelliğine sahip bir lider, kişiler arası ilişkilere önem veren, takipçilerine güvenme fırsatı veren ve her konuda fikirlerini özgürce ifade edebilen, karar alma sürecinde şeffaf olan bir davranış tarzına sahiptir (Güney, 1999; Yıldız, 2013).

2.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik araştırmasının bir parçası olarak geliştirilen özellikler ve davranışsal teorileri, evrensel olarak geçerli liderlik özelliklerini tanımlama ihtiyacını karşılayamaması nedeni ile liderlikte durumsallık teorisi geliştirilmiştir. Bu teori daha uygun liderlik özelliklerine olan ihtiyacı karşılamak için özellikler ve davranışsal teorilerinin birleşiminden oluşmuştur. Liderliğin duruma göre değişmesi nedeniyle bu teorilere “Beklenmedik Durum Teorileri”, “Acil Durum Teorileri” de denilmektedir. Durumsal liderlik teorisi her koşulda, her zaman işe yarayan tek bir liderlik tarzı olmadığını, başkalarını etkilemenin en iyi ve tek bir yolu olmadığı fikrine dayanmaktadır (Mankan, 2012; Şişman, 2018; Yenel, 2019).

Durumsal yaklaşım araştırmacılarına göre liderlik, belirli özelliklerden kaynaklanan bir durum değildir ve farklı durumlar, koşullar, ortamlar ve gruplar, farklı liderlik tarzlarını gerektirir (Özler, 2013; Şişman, 2018). Yani, belirli özelliklere sahip bir kişi, belirli ortam veya koşullarda liderlik sergileyebiliyorken aynı kişi, başka koşul veya ortamlarda liderlik edemeyebilir veya başarılı olamayabilir (Yenel, 2019). Bu nedenle liderlerin değişen ortam ve durumlara uygun özelliklere sahip olması ve hızlı değişimlere cevap veren davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Başoğlu, 2018).

2.2.3.1. Fiedler'in olasılık modeli

Davranış teorisi içerisinde yeni bir model geliştirmek üzere araştırmalara başlayan Fiedler, durumsallık teorisi olarak bilinen bir “lider etkililiği modeli” geliştirmiştir (Yenel, 2019). Fiedler, bir grubun başarısının liderin liderlik tarzı ile durum arasındaki eşleşmeye bağlı olduğunu belirtmiş ve Fiedler liderlik tarzlarını kendi “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği” ile belirlemeye çalışmıştır (Balcı, 2020). Yöneticilerin, en az çalışmak istedikleri iş arkadaşlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerine göre, yöneticiler iki gruba ayrılmıştır. Görev odaklı ve ilişki odaklı yöneticiler. Görev odaklı liderler hedeflere ulaşmayı, ilişki odaklı liderler ise üyeler arasında yakın ilişkiler oluşturmayı önemli görmektedir (Yıldız, 2013). Her durumda tek bir liderlik tarzı ortaya koymak yerine, duruma göre liderlik tarzını değiştirmenin uygun olduğu fikrinden yola çıkan bu yaklaşıma göre, bazen görev odaklı, bazen de ilişki odaklı liderler liderlikte şartlara ve duruma bağlı olarak değişen bir süreçte başarılı olabiliyor (Güney, 1999).

2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı

Hershey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, iki boyuttan oluşur: görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik ile her biri birbirini iyi veya kötü yönde etkileyen dört gözenekten oluşur. Dört gözeneğe göre lider davranışlarına “Yönlendirme”, “Koçluk”, “Destekleme” ve “Yetkilendirme” adları verilmektedir (Balcı, 2020). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. *Gözenek:* Üye ve görev olgunluğu iyi ancak kişilerarası ilişkiler zayıf olduğunda etkili liderlik davranışları trend belirleyici (otoriter ve ifade edici) olacaktır (Balcı, 2020). Takipçilerine ne yapmaları gerektiğini söylerken tek taraflı iletişim kullanan ve kontrolü ön plana çıkaran bu tip lider, işini başarıyla tamamlamayı hedefleyen görev odaklı bir liderdir (Özler, 2013).

2. *Gözenek:* Üyelerin olgunluk, görev ve kişilerarası ilişkileri iyi olduğunda başarılı liderlik davranışı koçluk (öğretme) davranışı olarak ifade edilir (Balcı, 2020). Çalışanları motive eden ve hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda yön veren, görev ve ilişki odaklı yöneticilerdir. Bu liderler, kontrolü sürdürürken üye fikirlerini karar alma sürecine dahil ederek iki yönlü iletişimi güçlendirmeye başlarlar (Özler, 2013).

3. *Gözenek:* Kişilerarası ilişkiler iyi, görevler zayıf ve takipçi olgunluğu orta veya düşük olduğunda etkili liderlik davranışı destekleyici davranıştır (Balcı, 2020). Bu ilişki

odaklı liderlik tarzında liderler, üyelerin katılımıyla hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Liderler, takipçileri dinlemek, üyeleri problem çözme ve karar almaya dahil etmek, üyelerin katılımını sağlamak, onların çabalarını desteklemek gibi destekleyici davranışlar sergilerler (Özler, 2013).

4. *Gözenek:* İlişkilerin ve işin zayıf olduğu, iş ve takipçi olgunluğunun orta düzeyde olduğu durumlarda başarılı liderlik için güçlendirme (danışmanlık) davranışının sergilenmesi gerekir (Balcı, 2020). Bu tür lider, görevlere veya ilişkilere odaklanmaz ve üyelerin sorunları tartışarak çözmelerine olanak tanır (Özler, 2013).

2.2.3.3. Vroom-Yetton normatif durumsallık teorisi

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton'un araştırmaları sonucunda geliştirilen (Yenel, 2019) ve Jago'nun da araştırmalarıyla katkıda bulunduğu normatif durumsallık teorisi (Yıldız, 2013), yöneticinin karar verme süreçlerini vurgulamaktadır. Yönetim sürecinde karar vermenin önemine değinilerek (Yenel, 2019), şartlara bağlı olarak yöneticinin duruma karşı tutumu ve üyelerin karar almaya ne ölçüde katıldığı belirlenmeye çalışılmıştır (Özler, 2013).

Teoriye göre kararların etkililiği ve başarısı, kararların grubun başarısını ne kadar iyileştirdiği ve kolaylaştırdığı anlamına gelen “Karar Kalitesi”, takipçilerin kararları kabul edip etmemeleri “Karar Kabulü” ve kararın görev olduğu zaman dilimi olan “Zaman” faktörlerine bağlıdır (Balcı, 2020). Vroom ve Yetton'un normatif liderlik teorisine göre liderlerin her duruma uygun bir liderlik tarzı yoktur ancak liderlerin danışmacı liderlikten otokratik liderliğe kadar uzanan davranışlara sahip olması gerekir. Otokratik liderlik ve karar durumuna göre stilleri değiştirerek bunları esnek bir şekilde uygulamalıdır (Balcı, 2020).

2.2.3.4. Yol-Amaç liderlik kuramı

Yol-amaç teorisi, bireysel yeterlilikleri sağlamak için üyeleri motive etmenin, göreve ve üyelere odaklanmanın öneminden bahseden (Sağır, 2018) Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen “Beklenti-Valans Güdülenme Teorisi”nden türetilmiştir (Yenel, 2019). Beklenti teorisine göre üyeler kendilerini yeterli hissettiklerinde, çabalarının ödüllendirildiğine inandıklarında ve katkılarının karşılığının değerli görüldüğünde motive olurlar (Balcı, 2020; Yenel, 2019). Yol-Amaç teorisine göre liderin, üyelerini hedeflere ulaşmak için nasıl motive ettiği (Yıldız, 2013), grubun

hedefleri nasıl gördüğü ve hedefe ulaşmak için araçların neler olduğu (Eren, 2009) üzerinde durulmaktadır.

Liderin, takipçilerinin özelliklerine ve hedeflerine göre ne tür davranışlar göstermesi gerektiğine karar vermesinin ifade edildiği yol-amaç teorisine göre lider, yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik davranışları gösterir (Başoğlu, 2018).

Otoriter liderlik: Emir veren, üyeleri kontrol eden ve tüm otoriteyi elinde bulunduran otoriter liderlik, üyelerin otoriteyi desteklediği gruplarda ve hedeflerin belirsiz olduğu ortamlarda başarılı olmaktadır (Yıldız, 2013).

Destekleyici liderlik: Bu tür lider, üyelerle yakın ilişkiler kurmayı, sorunları çözmeyi, kişisel ihtiyaçları karşılamayı, refahı sağlamayı ve işleri eğlenceli hale getirmeyi amaçlayan davranışlar sergiler (Güney, 1999).

Katılımcı liderlik: Görev performansı ve problem çözme gibi konularda takipçilere danışmak ve onlardan girdi alan katılımcı lider (Güney, 1999), görevlerin takipçiler için net olmadığı durumlarda en iyi liderlik tarzıdır. Bu durum üyelerinin hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yolu açıklığa kavuşturmasından dolayı ifade edilmiştir (Yıldız, 2013).

Başarıya yönelik liderlik: Başarı odaklı liderlerin, üyelerinin başkalarının dikkatini çekmek ve öne çıkmak için yüksek hedefler belirlediği gruplarda ve zor görevlerde etkili olmaktadır (Yıldız, 2013).

Bu liderlik tarzlarının uygunluğu; bir liderin tarzının üyeler tarafından kabul edilip edilmeyeceği, gerçekleştirilen görevin türüne, takipçilerin bireysel özelliklerine, üyelerin hissettiği zaman ve çevresel baskılara ve ödül elde etme fırsatlarına (Eren, 2009) bağlıdır. Bir liderin, üyelerin bireysel hedeflerini grup hedefleriyle uyumlu hale getirerek hedeflere ulaşma yeteneği, başarıya ulaşmak için stratejilerin etkinleştirilmesi gibi faktörlerden etkilenir (Balcı, 2020).

Dört liderlik stiline üye üretkenliğini ve memnuniyetini nasıl etkilediğini belirlemek için gereken teorik bilgileri sağlar, beklenti teorisinin motivasyonel ilkelerini liderlik teorisine uyarlar ve liderlerin üye üretkenliğini ve memnuniyetini artırmasına yardımcı olur (Güney, 1999). Üyelere destek olmak, rehberlik etmek, motive etmek ve zorlukları ortadan kaldırmak (Yıldız, 2013) yol-amaç teorisinin olumlu yönleri olarak değerlendirilebilir.

2.2.3.5. Reddin üç boyutlu durumsal liderlik kuramı

William J. Reddin, önceki teorilerdeki liderlik davranışının görev odaklı ve ilişki odaklı boyutlarına etkililik boyutunu da ekleyerek “Üç Boyutlu Yönetim Teorisi” ni oluşturmuştur. Bu modele göre liderlik sürecinin durumuna bağlı olarak bir liderlik tarzı duruma uygunsa “etkili”, uygun değilse “etkisiz” dir. Bu nedenle her durumda etkili olan tek bir liderlik tarzı yoktur (Eren, 2009). Bu teoriye göre üst düzey çalışma ve üst düzey kişilerarası ilişkiler ideal davranış tarzlarıdır. Etkili bir lider, hem işe hem de kişilerarası konulara büyük önem veren, odaklanmış kişidir (Sağır, 2018). Burada dikkate alınması gereken nokta, etkili ve etkisiz davranış tarzları arasındaki farkın liderin davranışında değil, o davranış tarzının ifade edildiği duruma uygun olup olmamasında yattığıdır. Başka bir deyişle liderin davranış tarzı, faaliyeti motive eden bir teşviktir, aktif olmak ise bu teşvike bir yanıttır (Eren, 2009). Bu teoriye göre en etkili liderlik tarzı, liderlik sürecinin yürütüldüğü durum ve koşullara uygun olup olmamasına bağlıdır (Güçlü, 2020). Bazen görev odaklı, bazen de birey odaklı liderlik stilleri başarılı olabilmektedir (Güney, 1999).

2.3. Liderlik Stilleri

Literatür incelendiğinde yöneticilerin benimsediği çok sayıda liderlik tarzının olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar etkileşimsel, hizmetkâr, karizmatik, stratejik liderler (Bektaş, 2016), manevi liderler (Baloğlu ve Karadağ, 2009), narsist liderler (Gülmez, 2009) toksik liderler (Bahadır, 2018) ve dağıtımcı liderlerdir (Köse, 2015).

2.3.1. Stratejik Liderlik

Adair (2005’ten aktaran Paksoy, 2008) stratejik liderliği, örgütsel değişim dönemlerinde yönetim düzeyindeki beklentileri başarıyla karşılayan kişi olarak tarif etmektedir. Stratejik yönetici, stratejik kararlar verebilen ve uygun koşullar altında uygun liderlik tarzını sergileyebilen kişidir. Dolayısıyla liderlik için gerekli sayılan özelliklerin hemen hepsi stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak geleceğe yönelik liderlik becerileri, stratejik liderler için diğer özelliklere göre daha önemlidir çünkü onların öncelikli sorumlulukları, tanımı gereği, örgütsel hayatta kalma ve rekabet avantajını sürdürme ile ilgilidir ve bu özelliklere sahip olmak stratejik liderler için daha önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Guillot (2003), stratejik liderliğin üst yönetim pozisyonundan geldiğini ancak bu zirveye kademeli olarak tırmanmayı gerektirdiğini belirtmekte ayrıca felsefesini de şu şekilde ortaya koymaktadır: “Stratejik liderler doğmaz, olurlar”. Ona göre stratejik liderlik, şirketin temelini oluşturan örgütsel değerler, standartlar ve etik ile başlamalıdır. Buna dayanarak yöneticiler deneyime dayalı uzmanlık geliştirirler. Daha ileri eğitim bu gelişimi etkileyebilir ve hızlandırabilir. Bir sonraki adım, yöneticilere sorumluluk ve hesap verebilirlik vermektir. Artık yöneticilerin stratejik düşünme becerileri eğitilerek yetenekleri artacaktır. Stratejik liderlerle işbirliği yapma fırsatına sahip olmak, stratejik becerilerin geliştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Literatürdeki tanımlarda vurgulanan ortak özelliklere göre stratejik liderlik şu şekilde tanımlanabilir: Bir organizasyonun küresel rekabet ortamında gerekli stratejik değişiklikleri gerçekleştirebilmesi için iç ve dış çevresini doğru analiz etmesi, doğru stratejiyi doğru zamanda uygulayıp değerlendirmesi, diğer yönetici ve liderleri yetkilendirmesi gerekmektedir. Bunlar, çalışanları şirketin vizyonu ile uyumlu yenilikçi ve yaratıcı hedeflere doğru yönlendirir. Stratejik lider, bu davranışları sergileyen ve bir örgüt içerisinde stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişidir (Altınkurt, 2007).

2.3.2. Dönüşümcü Liderlik

Değişim kavramı artık gelişimi ve yeniliği ifade etmede yeterli olmayıp, yerini dönüşüm kavramına bırakmıştır. Dönüşüm, mevcut sistemden ve köklü uygulamalardan kopmak, hızlı ve köklü değişiklikler yapmak, geleceğin trendlerine uyum sağlamaya çalışmak demektir. Dönüşümcü liderlik kavramı insanı ve değişimi merkeze alan bir yaklaşımdır. Amaç, insanların bireysel olarak dönüşümünü sağlayarak örgütlerin değişebilmesini ve çevre koşullarına uyum sağlayabilmesidir (Celep, 2004; Sökmen, 2010; Güney, 2012).

Dönüşümcü liderlik uygulamalarının yeni kültürü desteklemesi gerektiğine ve özellikle eğitimcilerin bilgi çalışanı ve bilgi lideri rolünü üstlenmesi gerektiğine inanılmaktadır. Ayrıca bu tür liderlik örgütte ani ve etkili değişim yaratmayı amaçlayan bir liderlik biçimidir. Bu tür liderlik, örgütün iç yapısını kontrol etmek ve koordine etmek yerine, öğrenmeye ve yeniliğe olanak sağlayan bir ortam yaratmaya yönelik liderliğin gerekliliğini vurgular (Çelik, 2012).

2.3.4. Paylaşılan liderlik

Yukl (2013) paylaşılan liderliği, çalışanların işlerini daha etkili hale getirmek için bireysel ve kolektif yeteneklerini geliştirmeye yönelik ortak süreçlerin yaratılması olarak tanımlamıştır. Bu liderlik stilinde en önemli durum, yönetici dışındaki kişilerin liderlik sağlamasına olan inançtır. Bu, çalışan liderliğinin kendi kendini motive ettiği ve kolayca devralındığı anlamına gelir. Bolden ve arkadaşları (2009) paylaşılan liderliği üç temelde ifade etmiştir: 1. Liderlik, etkileşim yoluyla oluşan grupların ortak özelliğidir. 2. Liderliğin net sınırları yoktur. 3. Liderlik uygulamaları işgücüne göre farklılık gösterir. Bu özellikler, paylaşılan liderliği her zaman dinamik, etkileşimli ve bütünsel kıldığı söylenebilir.

2.3.5. Otoriter liderlik

Otoriter liderliğin özünde liderin otoritesi bulunmaktadır. Lider tüm kuralları koyan kişidir. Bir organizasyonda liderin çalışanlarının veya takipçilerinin liderliğe katılma hakkı yoktur. Örgütsel hedeflerin, planların ve politikaların belirlenmesinde söz hakları yoktur (Eren, 2012). Otoriter liderlik, liderlere çok fazla güç verir ve takipçilerinin katkıda bulunmasına izin vermez. Bu durum takipçilerde motivasyonunun azalmasına, iş tatmininin azalmasına ve yaratıcılığın kaybolmasına yol açmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.3.6. Demokratik liderlik

Demokratik liderlikte liderler ve takipçiler sosyal etkileşimde bireysel gruplar halinde hareket ederler (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Mutlak bir güç yoktur. Bir kuruluşun çalışanları ve üstlerini takip edenler, kuruluşun hedeflerini planlarken ve politika kararları alırken kendilerine danışılma hakkına sahiptir. Çalışanlar liderleri tarafından yaptıkları veya yapacakları işler konusunda veya kendileri ile alakalı hususlarda bilgilendirilirler. Demokratik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların fikirleri ve sundukları öneriler liderler tarafından alınarak liderlerce cesaretlendirilir. Ayrıca demokratik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların örgütün yönetim süreçlerine destek vermeleri sağlanır (Newtorm ve Davis, 1993).

2.3.7. Sürdürümcü Liderlik

Gücünü bürokratik otorite ve hukuki statüden alan bir liderlik tarzı olan sürdürümcü liderlikte (Özgener ve Kılıç, 2009), yöneticiler geçmişin olumlu ve faydalı geleneklerini sürdürerek yönetimdeki geleneksel yapıları değiştirmeye, sürdürmeye çalışırlar. Sürdürümcü liderler, takipçilerine görevlerle ilgili davranış kuralları koyarak, onları örgütsel hedeflere ulaşmaya yönlendirerek, ödüllerle motive ederek ve mevcut durumu koruyarak başarıya ulaşmaya çalışırlar (Hoy ve Miskel, 2012).

Sürdürümcü liderler, var olanı koruma becerisine sahip, astlarını gerektiği kadar motive eden, onların tatmin ihtiyaçlarını karşılayan ve belirli kurallar çerçevesinde hareket eden kişilerdir (Akan ve Yalçın, 2015, s. 126). Sürdürümcü liderliğin amacı rutin görevlerin yerine getirilmesinde çok yüksek verim elde etmektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.3.8. Vizyoner Liderlik

Geleceğin belirsiz olduğu toplumsal ve örgütsel değişim süreçlerinde, liderlerin ortaya koyması gereken vizyon en önemli liderlik özelliklerinden biridir (Şişman, 2018). Geleceği öngören, ona uyum sağlayan ve olası olumsuz durumlara karşı önlem alan liderlere “vizyoner liderler” adı verilmektedir (Sağır, 2018).

Vizyon sahibi liderin vizyonu ortaya koyduktan sonra bu vizyonu hedef kitleyle paylaşabilmesi gerekir. Çünkü çalışanlarınızın motive olması ve yöneticiye olan güvenleri vizyonu paylaşmakla gerçekleşir. Vizyonunuzu hayata geçirirken ileriye giden yolu, ulaşma hedeflerini göstermeniz ve bunu çalışanlarınızın anlayabilmesi için iletmeniz gerekir. Vizyonun değişen çevreye ve mevcut koşullara uygulanabilmesi için faaliyetlerin tanımlanması ve ana faaliyetlerin seçilmesi gerekmektedir. Vizyoner lider, vizyonu hayata geçirme hedefini sadece hayal olarak gören değil, aynı zamanda onu gerçeğe dönüştüren kişidir (Ehtiyar ve Tekin, 2011).

2.3.9. Kuantum Liderlik

Kuantum liderlik, “Newtoncu-pozitivist” yaklaşımına karşıt ortaya çıkan “kuantum paradigması”nın etkisiyle, örgütlerin dünya gibi bilinmeyen şeyleri barındırdığı için kontrol edilemeyeceğini savunmaktadır (Akın, 2020). Kuantum liderliği, lider-takipçi ikilemi, ortak bir bütün oluşturan bir etkileşim alanı olarak analiz edilebilir. Lider ve takipçilerin, liderliği oluşturan yapıya eşit oranda katkı sağladığı

düşünülmektedir. Liderlerin ve takipçilerin niteliklerini ve davranışlarını anlamlı kılan olguların paylaştıkları etkileşimler olduğu açıktır. Kuantum liderlik paradigması içinde liderler, takipçilerinin çabalarını görür ve kendilerini takipçilerinden ayrı görmezler. Kuantum liderlik özelliklerini sergileyen liderler, özverili bir şekilde, “Başkalarının beni takip etmesini nasıl sağlayabilirim?”, “Kitlenizin ihtiyaçları nelerdir? Onlarla nasıl bütünleşebilirim?” gibi sorularını kendine soran liderlerdir (Erçetin, 2000).

2.3.10. Karizmatik Liderlik

Bu kavrama ilk kez Max Weber değinerek karizmatik liderlerin doğuştan üstün güçlere ve onları diğer insanlardan ayıran özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir (Baltaş, 2014). Bireylerin inançlarına göre, toplumu yöneten yöneticilerin ve kişilerin sahip olduğu etkileyici niteliğe (Güney, 1998), yani insanları etkileyerek onların dikkatini çekebilme yeteneğine karizma denir. Karizmatik lider, çekicilik ve güç gibi özellikleriyle üyeleri etkileyebilen kişidir (Balcı, 2020).

Genellikle karizmatik bir lider, üyelerine ilham vermek ve heyecan uyandırmak, üyelerde motivasyonu arttırmak, iletişim ve sosyal becerileri geliştirmek, kişisel risk almaktan keyif almak, sıra dışı davranışlar sergilemek, değişim için mücadele etmek, vizyon sahibi olmak, tutarlı eylemler sergileyerek günü belirlemek gibi, üyeleri güçlendiren, iyimserlik aşılayan ve güven yaratan bir yaklaşım sergiler (Baltaş, 2014). Karizmatik liderler statükoyu korumazlar, yeniliğe açıktırlar (Oktay ve Gül, 2003).

2.3.11. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, bir örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin liderler tarafından yaratılması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderlerin çalışan sorumluluklarını açıkça anladığı ve çalışanların topluluk duygusunu geliştirip sürdürmelerine yardımcı olduğu aşamadır. Kültürel liderlik, bir kurum içindeki insanları, paylaştıkları değerler, fikirler, inanç tarzları ve normlarla etkileme aşamasıdır. Kültürel liderlik, kültürel ve sembolik süreçlerin kullanımını içerir. Kurumsal aktörlerin yansımasıyla, dinamik kültürel değerlerin yansımasıyla, insanların zihniyetlerinin etkisiyle şekillenen bir örgüt kültürünün liderler tarafından sürdürülmesi olarak tanımlanabilir. Kültürel liderlik, işleri basit bir düzeye indirerek liderlerin daha etkileşimli bir ortam yaratmasına olanak sağlama sürecidir (Hoşoğlu, 2012).

2.4. Etik Liderlik

Örgütsel etik bağlamında liderlik, bireylerin bir kuruluştaki nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir. Etik liderlik, kuruluşun misyonunu, vizyonunu gerçekleştirmesini ve istenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak yönlendirmeyi sağlamada çok önemli ve hayati öneme sahiptir. Etik liderlik, rakiplerle karşılaştırıldığında bir kuruluşun dış çevredeki itibarının yönetilmesinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Bogdan, Mihelic ve Metka, 2010).

Etik liderlik, etik inanç ve değerlere, başkalarının onur ve haklarına saygı duyularak yapılan bir liderliktir. Dolayısıyla güven, dürüstlük, düşüncelilik, karizma ve adaletle ilişkilidir. Etik her zaman bir bireyin veya toplumun arzu edilen veya uygun bulunduğu değer ve ahlak türleri ile ilgilidir. Ayrıca bireysel düzeyde, ekip içinde ve organizasyonun tamamında verimli ilişkilerle olumlu bir ortam oluşturmaktan meydana gelmektedir. Liderlik, bir organizasyonun etik tonunu şekillendirmede baskın bir role sahiptir; bu nedenle liderlik, bir kuruluşun artan etik gereklilikleri karşılama yeteneği açısından hayati öneme sahiptir (Hartman, 2013).

Etik liderlik, liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki olduğu kabul edilerek, sevginin iyileştirici ve enerji verici güçleri açısından ele alınmaktadır. Liderin misyonu hizmet etmek ve desteklemektir ve liderlik etme tutkusu şefkatten gelir. Etik liderliğin ilgi görmeye başlaması, etik liderliği sevgiye indirgeme çabasında bile görülmektedir (Kouzes ve Posner, 1992).

Kapsamlı bir literatür taramasına dayanarak Brown ve arkadaşları aşağıdaki tanımları oluşturmuşlardır: “Etik liderlik, “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışın iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005, s. 120). Bu tanıma bakıldığında aşağıdaki noktalara vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır:

- Etik liderlerin davranışları uygun olarak kabul edildiğinden takipçileri için rol model davranış işlevi görür,
- Etik liderler takipçilerine iletişim kurar ve eylemlerini haklı çıkarırlar (yani sosyal çevrelerinde etiği belirgin hale getirirler) (Bass ve Steidlmeier, 1999),
- Etik liderler sürekli olarak etiğe uygun davranmak isterler, bu nedenle şirkette etik standartlar belirlerler ve çalışanların etik davranışlarını ödüllendirmenin yanı sıra etik olmayan davranışları da cezalandırırlar,

- Etik liderler, karar verme sürecine etik boyutu dâhil eder, kararlarının etik sonuçlarını dikkate alır ve her şeyden önce adil seçimler yapmaya çalışırlar.

Etik liderlik tanımının ilk kısmı dürüstlük ve güvenilirliğe sahip olarak algılanan ahlaki kişi yönünü ele alırken, tanımın ikinci kısmı ahlaki yönetici boyutuna ilişkin önerilerde bulunmaktadır (Brown vd., 2005).

Etik liderliğin ilk yönü, gözlemcinin liderin kişisel özelliklerine, karakterine ve fedakâr motivasyonuna ilişkin algısını temsil eden ahlaki kişidir. Etik yön, diğer insanlar da dahil olmak üzere daha geniş bir topluluğu önemseyen, adil ve ilkeli karar vericiler ve hem kişisel hem de profesyonel yaşamda etik değerlere inanan liderler olarak yansıtılmaktadır (Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderliğin diğer kısmında ise ahlaklı yönetici bulunmaktadır. Bu yön, liderin takipçilerinin etik davranışlarını etkilemeye yönelik proaktif çabalarını yansıtır. Etik liderler, etiği takipçilerine yönelik iletişimlerinin açık bir parçası haline getirir. Etiği gündeme koyarlar ve takipçilerini davranışları konusunda daha sorumlu hale getirmeye teşvik etmek için etiği gözle görülür şekilde kullanır ve iletirler. Etik yöneticiler, organizasyon içinde ve dışında etik kararlar alarak, etik olarak nasıl davranmaları gerektiği konusunda takipçilerine gerçekten örnek olmaya çalışırlar (Hendriks, 2011).

2.4.1. Etik Liderliğin Boyutları

Yılmaz (2005), “Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği” adlı çalışmasında etik liderlik kavramının dört boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olarak sıralanmaktadır.

2.4.1.1. İklimsel Etik

Liderin etik davranışları, etik bir kurum kültürü için gerekli bir ön koşuldur fakat bu tek başına yeterli değildir. Etik bir örgüt ortamının oluşturulabilmesi için örgütlerde etik davranış standartlarının geliştirilmesi gerekmektedir (Aronson, 2001). Etik iklim, örgütsel uygulama ve prosedürler ile birlikte ahlaki davranış ve tutumlarla ilgili örgütsel değerleri de kapsamaktadır. Bir örgütteki etik iklim yapısı, ahlaki sonuçları olan kurumsal uygulamaları yansıtan kuralların bileşimini ifade etmektedir. İklimsel etik, çevresel bileşenleri temsil etmekle birlikte, çalışanların durumları teşhis edip değerlendirdikleri algısal bir merceğe görevi görür (Cullen vd., 2003). İklimsel etik,

geleceğe dönük somut hedeflerin belirlenebilmesi, düşüncelerin sevgi temelinde saygılı bir yaklaşımla yayılması, yaratıcılık becerilerinin desteklenmesi, adaletli bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması, kuralların doğru bir şekilde belirlenebilmesi suretiyle etkili bir iklim ortamının oluşturulması sürecidir (Yılmaz, 2005).

2.4.1.2. İletişimsel Etik

İletişimsel etik, etik liderlerin etik değerleri iletişim yolu ile izleyicilere aktarması olarak tanımlanmaktadır. İletişimsel etik çift yönlüdür (Brown vd., 2005). Etik liderlerin takipçilerinin etik davranışlarını olumlu yönde etkilemesinin yollarından biri, etik ve değerlerle ilgili iletişimi kolaylaştırmaktır. Bu, kurumsal kararlara ve eylemlere rehberlik etmesi gereken etik standartlar ve değerler hakkında sıklıkla iletişim kurmayı (Treviño vd., 2000) ve karar verme süreçlerinde etik bileşenin açıkça tartışılmasını içerir (Brown vd., 2005). Ayrıca çalışanların yaşadıkları etik ikilemler ve sorunlar hakkında iletişim kurabilecek kadar kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir (Weaver vd., 2005). Bir lider olarak her türlü soruna ve görüşe açık olmak, çalışanların kötü haber verme konusunda kendilerini rahat hissetmelerinin ön koşuludur. Çalışanların sorunları veya ikilemleri liderlerine bildirme istekliliği etik liderliğin önemli bir parçasıdır (Brown vd., 2005). Bu, çalışanların liderlerini üzme riskini almaktan korkmadıkları ve yöneticinin ulaşılabilir olduğu ve onları dinlediği anlamına gelir (Weaver vd., 2005). Çalışanlar, yöneticiyi eleştirseler bile, etik liderler “açıklığı teşvik eder ve kötü haberleri cezalandırılmak yerine ele alınması gereken bir sorun olarak ele alır” (Treviño vd., 2000).

2.4.1.3. Davranışsal Etik

Sosyal öğrenme teorisine göre (Bandura, 1925), çalışanlar liderin davranışlarını model alırlar. Lider etik davrandığı ve çalışanları etik davranmaya yönlendirdiği sürece çalışanlar etik kodları sadece davranışsal olarak değil bilişsel olarak da benimserler. Sosyal öğrenme teorisine göre iş dünyasındaki liderler, etik kuralların benimsenmesinde en önemli unsurdur (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

Etik liderler rol model olarak görüldüğünden ve dolayısıyla grup üyeleri etik lider davranışlarını kimlik bilgisi olarak deneyimleyeceklerinden, bu liderlere daha fazla güvenilecektir. Buna paralel olarak önceki çalışmalar, prosedür açısından adil olan

kişilerin çalışanların kimliklerini şekillendirdiğini ve bunun da takipçilerin tutum ve duygularını etkilediğini ortaya koymuştur (Tyler ve De Cremer, 2005).

2.4.1.4. Karar Vermede Etik

Etik liderliğin bir diğer alt boyutu olan karar verme süreci, farklı seçenekler arasından tercih yapma işlemi anlamına gelmektedir. Örgütsel uygulamalarda karar alma sürecinde, etik değerlere dikkat edilerek, bu değerlere uygun kararlar alınabilmelidir (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017). Etik karar verme süreci basit bir durum ve sorun değerlendirmesi değildir. Bunun nedeni, kararların nasıl alınacağını hem bireysel hem de kurumsal faktörlerden etkilenmesidir ancak etik karar almayı etkileyen şeyin liderin değer sistemi olmasıdır (Norberg ve Johansson, 2007).

Etik liderin aldığı kararların ahlaki açıdan doğru olabilmesi, etik liderin en önemli özelliğidir. Liderin, takipçilerin güvenini kazanabilmesi ve onları etkileyebilmesi, doğruyu ve yanlış ayırt edebilmesine bağlıdır. Ayrıca doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi değerlerin kurum kültürü içerisinde benimsenebilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığının artırılabilmesi için liderin kararlarının etik açıdan doğru olduğuna inanılması gerekmektedir (Turhan, 2007). Çözüm yolları arasından bir seçme işlemi olarak nitelendirilen planlama süreci bir nevi karar alma sürecidir ve yönetici de her yönetici gibi önce neyi planlayacağına karar verebilmelidir (Bursalıoğlu, 2020). İlgili literatüre bakıldığında etik karar verme süreci dört aşamaya odaklanmaktadır (Arar, 2017):

- Etik bir konunun tanınması,
- Etik değerlendirme,
- Etik niyet,
- Etik davranış.

2.5. Etik İklim

Örgütlerin belirli ahlaki normlara uyması gerekir. Bu ahlaki normlar “davranış” ilkesiyle belirlenir. Örgütsel etik, tüm çalışanların (yönetici, amir, çalışan vb.) hizmet verdikleri örgütün ilkelerine uygun olarak eşit derecede sorumluluklarının bilincinde olmalarını ve sorumlu eylemlerde bulunmalarını sağlayan genel kurallar bütünüdür (Gül ve Gökçe, 2008). Etik iklim kavramı, bir örgütün yürüttüğü faaliyetlerde ortaya çıkan iklim veya çevre olarak tanımlanabilmekte olup, “etik çalışma iklimi”, “ahlaki iklim”,

“ahlaki çevre” ve “kültürel ekoloji” olarak da adlandırılmaktadır. Bunlar ortam ve iklim şeklinde de adlandırılmaktadır. Sosyal ve psikolojik araştırmaya konu olan yönetimin doğasının iş etiğinin en etkili ve önemli konularından biri olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Babadağ ve İşcan, 2017).

“Etik iklim” kavramı, Victor ve Cullen (1988) tarafından örgütlerdeki insan davranışının etik bir tahmini ve açıklaması olarak geliştirilmiştir. Örgütsel etik iklim, gösterilen davranışın yanlış mı yoksa doğru mu olduğunu, kuruluştaki hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu ve nelerin kesinlikle kınandığını açıklamaya yardımcı olan kuruluşun normlarını ve değerlerini açıklar. Schwepker ve Hartline’nın (2005, s. 380) tanımında etik iklim, bir örgütte gerekli olan, desteklenen ve ödüllendirilen davranış türü olarak gösterilmektedir. Etik iklim, sistematik ve iyi yönetilen bir organizasyonun temel değerlerini ifade etmek, genel ahlaki gereklilikleri karşılamak ve çalışma ortamında davranış ve tutumların temel olmasını sağlayacak kuralları dahil etmek anlamına gelir. Bir örgütün etik imajı, örgütün etik davranışlarını, değerlerini, etik ilkelerini ve işlemlerini açıklamaktadır (Demircan, 2003).

Bir örgütün doğru ve yanlış konularına ilişkin değerleri, etik iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Etik dünya görüşünün temel sorunu şu sorudur: “Yapılacak doğru şey nedir?” Bu sorular etik sorunlarla başa çıkmak için psikolojik bir çerçeve oluşturur. Örgütün uygun davranışının ne olduğu, etik konuları nasıl ele aldığı ve sorunların nasıl çözüldüğü etik iklimin oluşmasına neden olabilir (Kuzu ve Altaş, 2013). Örgütteki bu sorunların çözülmesi veya düzenli olarak ortaya çıkmasının engellenmesi yoluyla oluşturulan etik örgüt tarzı, çalışanlar arasındaki çatışmaları önemli ölçüde azaltacaktır (Şahin ve Dündar, 2011). Etik iklimin, ahlaki değerleri dikkate aldığı ve örgütün temel değerlerinin oluşturulduğu bir ortam oluşturduğu, böylece örgütün çalışmalarının aksamadığı anlaşılabilmektedir.

Örgütsel etik iklim; doğru hareket etme şekli ve etik sorunların nasıl çözüleceği hakkında paylaşılan fikirleri içerir. Ancak bir organizasyonda “doğru davranış” olarak kabul edilen şey, bireysel ihtiyaçlar, grup ihtiyaçları, şirketin karını artırma ihtiyacı, sosyal sorumluluk, kültürel uygulamalar, bireysel ahlaki vicdan, yasalar, gelenekler, standartlar, mesleki etik, kanunlar vb. tarafından belirlenir. Bu dinamiklerden dolayı örgüt üyelerinin aynı anlayışa sahip olmadığı açıktır (Reklik, 2017). Bu noktada örgüt kültürünün örgütün tüm üyelerine sözlü ya da yazılı olarak aktarılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Büte'ye (2011) göre örgütte etik bir imaj oluşturmak kadar günlük iş faaliyetlerinde resmi ve şeffaf bir iletişim oluşturmak da çok önemlidir. Konum ve statüleri ne olursa olsun bir kuruluşun tüm üyelerinin iş sürecinin ayrılmaz bir parçası olması ve yönetim, dış politika ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılması ve kuruluşun tüm üyelerinin iş kurallarını bilmesi ve öğrenmesini zorunlu hale getirmektedir.

Etik kurallar bir örgütte bilinen ve güçlü bir şekilde anlaşılan kurallardır. Ancak etiğin doğası örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarından ziyade görüşlerine dayanmaktadır. Bu görünüm; bir grup çalışan veya kuruluş etik bir sorunla karşılaştığında, bunu nasıl ele alacaklarını ve sorunu nasıl çözeceklerini bilmelerini gerektirmektedir. Durum böyleyse, etiğin doğası ahlaki gelişim düzeylerine ve etik standartlara bağlı değildir. İş ortamına ve insanların iş ortamını algılamasına bağlıdır (Babadağ ve İşcan, 2017). Ancak çalışanlar, örgütlerinin karar alma ve uygulama süreçlerinde etik değerlerin dikkate alınmadığını algılıyorsa bu algı çalışanları etkileyecektir.

Trevino Butterfield ve McCabe (1998), örgütte etik davranışların desteklenmesiyle çalışanların daha etik davranışlar sergileyeceklerini ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaklarını ileri sürmüştür. Aynı zamanda örgüt yöneticileri, etik iklimin doğasının anlaşılması, çalışanlar arasında etik davranışı teşvik eden uygulama ve politikalar oluşturabilir. Yöneticiler etik konuları ele alırsa çalışanlar etik konuların öneminin daha fazla farkına varacaklardır. Öte yandan örgüt çalışanları, örgüt yönetiminin yüksek etik değerlere bağlı olmadığını algılayabilir ve bu durum örgütte olumsuz bir tutuma yol açabilir (Shafer, 2015). Sonuç olarak bir örgüt ve işletme etik konulara ve değerlere ilişkin tutumu, çalışanların etik bilincinin geliştirilmesinde olumlu etki yaratabilir. Bu anlamda örgüt yöneticilerinin etik konulara dikkat etmemesi veya bu konuları göz ardı etmesi, çalışanların bu konulara kayıtsız kaldığını göstermektedir (Soyalın ve Karabey, 2020).

2.5.1. Etik İklimin Boyutları

Victor ve Cullen (1988) "The Organizational Bases of Ethical Work Climates" adlı eserlerinde deneysel ve kavramsal olarak 9 teorik etik iklim tipini tanımlamıştır. Bu kapsamda etik kriterler, egoizm, iyilikseverlik ve ilkelilikten oluşmaktadır. Analiz odağı kısmı ise, kişisel, örgütsel ve evrensel gruptan oluşmaktadır.

Etik kriterler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Victor ve Cullen, 1988; Malloy ve Agarwal, 2003; Kaplan, 2010):

Egoizm İklimi: Karar alıcılar genelde kendi çıkarlarına yönelik alternatiflerin neler olduğunu ararken başkalarının çıkarlarını göz ardı ederler. Egoizm bireyin kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarma prensibine dayanır. Egoizm bireyin kendisi için maksimum iyilikle sonuçlanan eylemleri seçmesi gerektiğı varsayımı üzerine kuruludur (Rosen, 1978). Egoist bir iklimde, karar verilmesi gerektiğinde bireyin kişisel çıkarları, ahlaki muhakemenin beklenen birincil kaynağı haline gelir (Victor ve Cullen, 1987; 1988). Egoist bir etik iklimde kurallar, kişisel kazanımlara odaklanmayı teşvik eder. Beklenti, bireyin kendinden başkasının iyiliğinin umursanmamasıdır (Victor ve Cullen, 1988). Egoist iklimde çalışanlar, örgüt içerisinde kendi çıkarlarını ilgilendiren kararları desteklediklerini belirtirler. Böyle bir iklim ortamında çalışanlar örgütün kabul edilir etik sınırların dışına çıktığı ve etik kurallara uyulmadığı hissiyatına kapılırlar (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003). Egoist iklimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır.

İyilikseverlik İklimi: İyilikseverlik, başkaları için kaygı duymaya dayanır (Victor ve Cullen, 1987; 1988). İyiliksever iklim özelliklerini bünyesinde barındıran bir kişinin verdiği kararların bir örgüt içerisinde mümkün olan en fazla sayıda kişiye maksimum yararı vermesi gerekmektedir. İyilikseverlik iklimi davranışı sergileyen bireyler, örgütlerini başka bireylerin iyiliğı için samimi bir ilgiye sahip olarak görmektedirler (Wimbush ve Shepard, 1994). İyiliksever iklimde, çalışanların kurum içinde veya dışında birbirlerinin iyiliğini istemesi muhtemeldir (Victor ve Cullen, 1987; 1988). İyiliksever iklime özgü özelliklerden olan işbirliği ve karşılıklı sorumluluklar ile ilgili pozitif duygu ve davranışlar örgüt üyeleri arasında olumlu bir ortam oluşturabilmektedir (Wech, Mossholder, Steel ve Bennett, 1998). Bununla birlikte örgüt üyelerinin birbirlerine daha duyarlı ve yardım etmeye daha istekli olduğu bir örgütte üyeler arasında daha fazla birlik oluşması da muhtemeldir. Genel olarak, iyiliksever iklim örgüt çalışanlarının refahını önemsemektedir (Cullen vd., 2003).

İlkelilik İklimi: İlkel insanlar başkaları üzerindeki etkilere karşı daha az duyarlı olma eğilimine sahiptirler. Bu özellik göz önünde tutulduğunda, örgütlerin nispeten farklı etik iklim biçimleri geliştirmeleri de beklenebilir. İlkel bir iklimde, normların veya yasaların uygulanması ve yorumlanması, akıl yürütmenin baskın biçimi olabilir (Victor ve Cullen, 1988). İlkelilik ikliminde ahlaki kararlar alınırken kullanılan temel

ölçütün, davranışı yönlendiren belirli kurallara bağlılık üzerinde odaklandığı varsayılmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014, s. 111). Victor ve Cullen’a (1988) göre ilkeci iklimin hâkim olduğu örgütlerde adaletli kararlar verilmektedir. Adaletli olunmasının nedeni ise, kişisel ya da örgütsel menfaatlerin göz önünde tutulmayıp etik değerler doğrultusunda hareket edilmesidir (Sayğan ve Bedük, 2013).

Victor ve Cullen etik iklimin analiz düzeyini sosyolojik teoriler bazında ele almıştır. Bu düzeyler kişisel, örgütsel/yerel ve evrensel olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik iklimin analiz düzeyleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Kişisel Odak: Etiksel değerlendirmede kişinin kendini referans aldığı bir yaklaşımdır. Ahlaki düşünme açısından bireysel çıkar kullanmayı belirtmektedir (Cullen vd., 2003).

Örgütsel/Yerel Odak: Bu analizin odağında örgüt içerisindeki diğer kişilerin durumu ne şekilde ele aldığıyla ilgili kararlar bulunmaktadır. Örgüt içerisinde verilen kararlar, çalışma arkadaşları veya örgüt tarafından belirlenen politikalar ve prosedürlerden etkilenebilir (Victor ve Cullen, 1988).

Evrensel Odak: Örgüt dışındaki bir referans grubuna (meslek örgütü veya kanun gibi) odaklanır. Karar alıcılar, “Neyin doğru olduğunu düşünüyorlar?” sorusunu sorarlar ve etik prosedürleri göz önünde bulundururlar (Weber ve Seger, 2002).

Martin ve Cullen’in (2006) çalışmalarında da etik iklimi 5 boyut ile açıklanmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

Başkalarının İyiliğini İsteme: Çalışanların örgütteki çalışanların iyiliğine samimi ilgi duyduğu faydacı prensibe dayanır (Deshpande, George ve Joseph, 2000). Çalışanın tercih ettiği çalışma ortamı değerlendirilirken araştırmalar başkalarının iyiliğini isteme boyutunun çalışanlar tarafından en sık tercih edilen boyut olduğunu göstermiştir. Bireyler alınan kararların başkalarının iyiliği için olması gerektiğini algılar (Martin ve Cullen, 2006). İyilikseverlik kriteri ile ilişkilendirilir.

Araççılık: Temeli örgüt üyelerinin çıkarlarının göz ardı edilip kişisel çıkarların her şeyin üzerinde tutulması prensibine dayalı bir etik iklim boyutudur. Kişi, örgütün çıkarları doğrultusunda örgüte hizmet eden veya kişisel bir çıkar sağlayan kararların alındığına inanmaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994). Yapılan çeşitli araştırmalar en az tercih edilen iklim tipinin araççılık iklimi olduğunu belirtmektedir (Tsai ve Huang, 2008). Araççılık boyutu egoizm ve kişisel ve örgütsel odak ile ilişkilendirilir.

Kanun ve Kodlar: Bu tür iklim boyutu, çalışanın mesleğine veya başka bir otoriteye ilişkin kod ve düzenlemelere uyulması gerektiği üzerinde durmaktadır. Kanunlar ve kodlar boyutu ilkelilik kriteri ile ilişkilendirilmektedir (Tsai ve Huang, 2008). Özel hukuk ve kurallar ortamı, örgütün dış kurallara dayalı ilkeli karar vermeyi desteklediği algısına dayanmaktadır. Söz konusu dış kurallar hukuk ya da mesleki davranış kuralları olabilir (Martin ve Cullen, 2006).

Kurallar: Kurallar boyutunun hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütsel kural ve politikalara sıkı sıkıya bağlı olacaklardır. Bir kuralın deontolojik temeli, kural ve ilkelere bağlı olunmasını gerektirir ve bu durumda kurallar çalışanların etik karar vermelerinde rehber görevi görecektir (Wimbush ve Shepard, 1994). Kurallar boyutu, ilkelilik ve örgütsel odak ile ilişkilendirilir.

Bağımsızlık: Her birey, kabul görebilecek sınırlar dâhilinde hazırlanmış ilkelere bağlı kalarak kişisel ahlak anlayışı ve inancına göre davranmaktadır (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017, s. 139). Bağımsızlık boyutunda bireyler iyi düzenlenmiş kurallara bağlı kalmakta ve kişisel ahlaki inançlarına göre hareket etmektedirler (Tsai ve Huang, 2008). Bağımsızlık boyutu, ilkelilik ve kişisel odak ile ilişkilendirilir.

2.5.2. Etik İklimin Belirleyicileri

Bir örgütün etik iklimini; örgütün faaliyette bulunduğu çevre, organizasyon biçimi (merkezileştirilmiş, bölünmüş, çok uluslu vb.) ve örgütün geçmişi belirlemektedir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989). Etik iklim, bireysel ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir. Durumsal değişkenler; örgüte özgü özellikler (çalışma grupları vb.), kıdem ve ücret gibi ölçütleri içermektedir (Victor ve Cullen, 1988).

Etik iklimin belirleyicilerini genel anlamda toplumsal kurallar, örgütsel yapı ve örgüte has özellikler olarak değerlendirmek mümkündür (Victor ve Cullen, 1988). Örgütün dış çevresi (ulusal kültür gibi), kar amaçlı olma veya olmama durumu gibi örgütün yapısının ve yönetimin eğilimlerinin örgütün etik iklimi üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Shafer, 2008). Örgütlerde etik iklimin oluşmasında yönetimin etkisi büyüktür. Yönetim etik kodları, politikaları, etik ve etik olmayan davranışları belirleyici rol üstlenmektedir (Schwepker, 2001).

2.5.3. Etik İklimin Sonuçları

Bir organizasyonda ahlaki kararlar almada etik duygusunun çok önemli bir etkisi bulunmaktadır. Etik anlayışın zayıf olduğu veya eksikliğinin olduğu örgütlerde çalışanlara yönelik çok zayıf yönetim uygulamaları gerçekleştirilebileceği gibi, çalışanlar tarafından yapılan ihmaller de artabilir (Akburak, 2019). Victor ve Cullen'a (1988) göre etik davranışın temel özelliği, örgütün aldığı kararların örgütün etik düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Etik anlayışı zayıf olan kuruluşların iç örgütlenme ve çalışan yönetimi sorunları yaşama olasılığı daha yüksektir. Bu durumda organizasyonda bazı ihmaller, yanlış seçimler, uygunsuz kararlar, yanlış stratejiler ve kötü eylemler söz konusu olacak ve bu da yönetimin imajını olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle etik anlayışı eksik olan veya zayıf olan örgütler gelecekte ciddi tehditlerle karşı karşıya kalacaktır.

Etik iklim, etik sorunlara karar vermek veya çözmek için kullanılan etik standartları ifade eder. Yöneticilere karar vermeleri gereken çözümleri ve bu sorunların hangi etik yöntemlerle çözüleceğini gösteren bir yol haritasıdır. Etik iklim kavramı üzerine yapılan ampirik araştırmalar, örgütteki etik iklim türü ile çalışanların etik davranış düzeyi arasında olumlu bir etki olduğunu tespit etmiştir (Büte, 2011; Ahmetoğulları ve Çatı, 2017, s.307).

Her kuruluşun kendine ait etik kuralları vardır. Bu etik kuralların oluşturduğu ortamda yöneticilerin çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticiler, örgütte var olan kültürün doğasına bağlı olarak, istenilen hedeflere ulaşmak için yeni yol ve yöntemler geliştirme, çalışanların etik davranışlarını güçlendirme ve çalışan performansını teşvik eden faaliyetleri uygulama gücüne sahiptir (Akburak, 2019). Çünkü hemen hemen tüm organizasyonlar etik uygulamanın doğasına uygun olarak zaman zaman kurallar geliştirip hazırlama ihtiyacı duymaktadır. Yöneticiler, örgütün etik beklentilerini ve etik yönlerini yansıtan yeni kurallar geliştirebilir, çalışanların davranış ve tutumlarını daha iyi anlamalarına ve değiştirmelerine yardımcı olabilirler (Tekin ve Çelik, 2017, s. 72). Bu dönemde gelişen normlara, kültürün doğasına ve içsel değerlere uyumlu olmak çok önemlidir. Çalışanların davranışlarını kontrol eden ve örgüt içerisinde kuralları belirleyenler yöneticilerdir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014, s. 121).

Yöneticiler, örgütün kültürünün doğasını etkileme gücüne en fazla sahip olan örgüt üyeleridir. Bu nedenle geçmişte kötü davranış sergileyen çalışanların, yöneticilerinin geliştirdiği normların etkisiyle etik davranmaya başlaması yaygındır. Yöneticiler, etik ortamı ve belirledikleri yeni kuralları değiştirerek çalışanların etik davranış sergilemelerini sağlama gücüne sahiptir (Wimbush vd., 1997). Bu nedenle örgütsel iklim ölçeği yöneticilere, organizasyondaki olumsuz davranışları en aza indirmek için organizasyonlarının doğasını değerlendirmede yardımcı olabilir. Anlaşılabacağı üzere yöneticinin davranışı ve yönetim tarzı çalışanların davranışları üzerinde hangi düzeyde ve şekilde olursa olsun büyük bir etkiye sahiptir.

Çalışanların örgütün etik iklimine ilişkin algıladıkları yönleri ile etik davranış kalıpları yakından ilişkilidir. Çalışanların etiğin doğasını ne kadar iyi anlarsa, o kadar fazla etik davranış gözlemleneceği beklenmektedir. Ayrıca iş kararları, eylemleri ve politikaları da çalışanların karar verme sürecine doğrudan etki etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014).

İster yönetici ister çalışan olsun örgüt üyelerinin, işlerini ve becerilerini gecikmeden ifade edebilecekleri, güvenebilecekleri ve benzeri süreçlere sahip bir etik iklim ortamına sahip olmaları gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2005). Bu nedenle kuruluşların, çalışanlarına ve çevreye doğru davranmanın, etik normlara uygun politikalar oluşturma ve etik farkındalık içinde çeşitli yönetim yöntemlerini benimsemenin gerekliliğinin bilincinde olması ve buna uygun hareket etmesi gerekmektedir (Büte, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırma verilerinin nasıl toplandığı ve analiz edildiğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Ayrıca çalışmada hangi modelin kullanıldığı, çalışmadaki evrene dair sayısal ve demografik veriler, kullanılan etik iklim ölçeği ve etik liderlik ölçeğine ait bilgiler, verilerin toplanma süreci ile analizine ait süreçler anlatılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelindeki araştırmalar, iki veya ikiden fazla faktör arasında korelasyonu belirlemek ve sebep-sonuç ile alakalı ipuçlarına erişme amacına hizmet etmektedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2023). Bu kapsamda çalışmada etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Tokat İli Turhal İlçesi’ndeki çeşitli kamu kurumlarında farklı kademe ve birimde görev yapan 1806 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise evrenden Basit Seçkisiz Örneklem yöntemi ile belirlenmiş olan 425 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan Tokat İli Turhal İlçesi’ndeki görev yapan 425 çalışana ait demografik bilgilere Tablo 3.1’de yer verilmiştir.

Tablo 3.1’de kamu çalışanlarının %31,5’i kadın, %68,5’i erkek; %18,6’sı 20-30, %27,3’ü 31-39, %36,5’i 40-49, %15,1’i 50-59, %2,6’sı 60 ve üstü yaş aralığındadır. Kamu çalışanlarının %17,4’ü lise, %16,2’si ön lisans, %51,5’i lisans, %14,8’i lisansüstü eğitim mezunudur. Ayrıca kamu çalışanlarının %38,88’i kamuda 1-10 yıl, %28,7’si 11-19, %22,6’sı 20-29, %9,9’u 30-39 yıl arasında, %62,8’i aynı kurumda 1-10 yıl, %21,9’u 11-19, %7,3’ü 20-29, %8’i 30-39 yıl arasında görev yapmaktadır.

Tablo 3.1. Kamu çalışanlarının demografik bilgilerine ilişkin betimsel istatistikî veriler

Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet	Kadın	134
	Erkek	291
Yaş	20-30	79
	31-39	116
	40-49	155
	50-59	64
	60 ve üstü	11
Eğitim Durumu	Lise	74
	Ön lisans	69
	Lisans	219
	Lisansüstü	63
Kamuda Toplam Çalışma Süresi	1-10	165
	11-19	122
	20-29	96
	30-39	42
Görev Alınan Kurumda Toplam Çalışma Süresi	1-10	267
	11-19	93
	20-29	31
	30-39	34
Toplam	425	100

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Demografik Bilgi Formu, Etik Liderlik Ölçeği ve Etik İklim Ölçeği’nden oluşan anket formu kullanılmıştır. Demografik bilgi formunda kamu çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kamu sektöründe toplam çalışma süresi ve görev alınan kurumda toplam çalışma süresine ilişkin maddeler yer almaktadır. Diğer veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler ise aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırmada Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan etik liderlik ölçeği, 10 madde ve tek faktörlü bir yapıdadır. Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından da Türkçe bir çalışmada kullanılan ölçeğin Türkiye’de de etik liderlik uygulamalarını ölçebilecek nitelikte olduğu ve yeterli geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada ölçeğin iç tutarlık katsayı değeri Cronbach-Alpha “0,93” olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği

verilerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olması nedeni ile yüksek derecede güvenilir bir ölçek (Kalaycı, 2017) olduğunu göstermektedir. Etik liderlik ölçeği, beşli likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum).

3.3.2. Etik İklim Ölçeği

Araştırmada Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen ve Özyer (2010) tarafından araştırmada ölçek maddeleri ve boyutlar temelinde düzenlenen etik iklim ölçeği kullanılmıştır. Beş boyuttan oluşan ölçeğin ölçtüğü etik iklim alt boyutları şunlardır:

1. Başkalarının İyiliğini İsteme (1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. sorular),
2. Kanun ve Kodlar (8., 9., 10., 11. sorular),
3. Kurallar (12., 13., 14., 15. sorular),
4. Araççılık (16., 17., 18., 19., 20., 21., 22. sorular)
5. 5. Bağımsızlık (23., 24., 25., 26. sorular).

Ölçeğin iç tutarlık katsayı değeri Cronbach-Alpha “0,89” olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama araştırmada kullanılan etik iklim ölçeği verilerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olması nedeni ile yüksek derecede güvenilir bir ölçek (Kalaycı, 2017) olduğunu göstermektedir. Etik iklim ölçeği, beşli likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın amaçları doğrultusunda etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişki ve etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini belirlemek için iki farklı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan etik liderlik ve etik iklim ölçekleri için ilk aşamada uygulamaya yönelik izinler alınmıştır. Gerekli izinlerin alınmasından sonra araştırmanın yapıldığı Tokat İli Turhal İlçesi’ndeki kamu kurumlarına online platformlar ve yüz yüze teslim edilmek üzere veri toplama araçları gönderilmiştir. Gönderilen veri toplama araçlarından 455’ine kamu çalışanları dönüt vermiştir. Dönüt verilen 455 veri toplama aracından 30’u eksik, hatalı, cevapların büyük çoğunluğunu eksik bırakma, aynı cevapları işaretleme gibi nedenlerden dolayı araştırma dışında tutulmuştur. Geriye kalan 425 ölçek ile araştırmanın veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analiz sürecinde SPSS 25 paket programından yararlanılmıştır. Analiz sürecini başlatmadan önce ilk aşamada etik liderlik ve etik iklim ölçekleri aracılığı ile toplanan verilerin analizinde parametrik veya non-parametrik testlerden hangisinin kullanılması gerektiğini kararlaştırmak için verilerin normal dağılım durumları değerlendirilmiştir. Bu çerçevede 425 kamu çalışanından toplanan verilerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin hesaplanması sonucunda (Gürbüz ve Şahin, 2017) Tablo 3.2’de verilen değerler elde edilmiştir.

Tablo 3.2. *Normalliğe ilişkin veriler*

Veri Toplama Araçları	n	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Etik Liderlik	425	-1,030	1,292
İyiliğini İsteme	425	-0,938	1,232
Kanun ve Kodlar	425	-0,835	0,846
Kurallar	425	-0,590	0,357
Araççılık	425	0,279	-0,498
Bağımsızlık	425	-0,192	-0,466
Etik İklim Genel	425	0,361	0,388

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmanın veri setinde yer alan ölçeklerin basıklık ve çarpıklık katsayısı değerlerinin George ve Mallery’e (2010) göre “ ± 2 ”, Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre “ $\pm 1,5$ ” aralığında olması, verilerin normal dağılım şartlarını yerine getirdiği şeklinde kabul edilmiştir. Bu durum dikkate alınarak verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Verilerin analizinde, araştırmanın alt problemlerine göre şu analiz teknikleri kullanılmıştır:

Tablo 3.3. Veri analiz teknikleri

Alt Problemler	Veri Analiz Teknikleri
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri ne düzeydedir?	Aritmetik Ortalama Standart Sapma
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?	Bağımsız Örneklem t-Testi
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) [Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi]
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?	
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri kamu sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?	
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri görev alınan kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?	
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon
Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?	Basit Doğrusal Regresyon

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışları ve etik iklime ilişkin görüşlerinin hangi düzeyde olduğunu tespit etmek için verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değer hesaplamaları yapılmıştır. Aritmetik ortalama hesaplanırken aşağıda yer alan puan aralıkları ölçüt olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.4. Aritmetik ortalama değerlendirme aralıkları

Aralıklar	Etik Liderlik Ölçeği/Etik İklim Ölçeği
1,00-1,79	Kesinlikle Katılmıyorum
1,80-2,59	Katılmıyorum
2,60-3,39	Kararsızım
3,40-4,19	Katılıyorum
4,20-5,00	Kesinlikle Katılıyorum

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklim İlişkin Görüşlerinin Düzeyine Ait Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” ve “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” alt problemi doğrultusunda hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değer hesaplamalarına ait bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Kamu çalışanlarının etik liderlik ve etik iklime ilişkin görüşlerinin düzeyine ait betimsel istatistikî veriler

Veri Toplama Araçları	n	$\bar{X}$	SS
Etik Liderlik	425	4,12	0,741
İyiliğini İsteme	425	4,23	0,667
Kanun Ve Kodlar	425	4,38	0,626
Kurallar	425	4,31	0,625
Araççılık	425	2,93	0,983
Bağımsızlık	425	3,14	1,004
Etik İklim Genel	425	3,75	0,532

Tablo 4.1’de etik liderliğe ait kamu çalışanlarının görüşlerinin “Katılıyorum ($\bar{X}$ =4,12)” düzeyinde olduğu aritmetik ortalamaların değer aralığının incelenmesi sonucu anlaşılmaktadır. Etik iklime ilişkin Tablo 4.1’deki veriler incelendiğinde ise iyiliğini isteme alt boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum ($\bar{X}$ =4,23)”, kanun ve kodlar alt boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum ($\bar{X}$ =4,38)”, kurallar alt boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum ($\bar{X}$ =4,31)”, araççılık alt boyutunda “Kararsızım ($\bar{X}$ =2,93)”, bağımsızlık alt boyutunda “Kararsızım ($\bar{X}$ =3,14)”, etik iklimin geneli ise “Katılıyorum ($\bar{X}$ =3,75)”, düzeyinde olduğu aritmetik ortalamaların değer aralığının incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır.

4.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık

göstermekte midir?” alt problemi doğrultusunda yapılan bağımsız örneklem t-testine ait bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Cinsiyete göre etik liderlik ve etik iklime ait analiz verileri*

Veri toplama araçları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Etik Liderlik	Kadın	134	4,13	0,736	-,247	423	0,80
	Erkek	291	4,11	0,744			
İyiliğini İsteme	Kadın	134	4,21	0,648	-,603	423	0,54
	Erkek	291	4,24	0,676			
Kanun ve Kodlar	Kadın	134	4,35	0,626	-,728	423	0,46
	Erkek	291	4,39	0,627			
Kurallar	Kadın	134	4,26	0,649	-,966	423	0,33
	Erkek	291	4,32	0,614			
Araççılık	Kadın	134	2,80	0,902	-1,874	423	0,06
	Erkek	291	2,99	1,014			
Bağımsızlık	Kadın	134	3,13	0,953	-,127	423	0,89
	Erkek	291	3,15	1,027			
Etik İklim Genel	Kadın	134	3,69	0,479	-1,497	423	0,13
	Erkek	291	3,77	0,554			

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($t = -0,247$; $p = 0,80$; $p > 0,05$).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($t = -1,497$; $p = 0,13$; $p > 0,05$).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($t = -0,603$; $p = 0,54$; $p > 0,05$).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($t = -0,728$; $p = 0,46$; $p > 0,05$).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($t = -0,966$; $p = 0,33$; $p > 0,05$).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($t = -1,874$; $p = 0,06$; $p > 0,05$).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t = -1,1279$; $p = 0,89$; $p > 0,05$).

4.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemi doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizine ait bulgular Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Yaşa göre etik liderlik ve etik iklime ait analiz verileri

Boyutlar	Yaş Aralığı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey HSD
Etik Liderlik	1. 20-30	79	4,16	0,667	,486	0,74	
	2. 31-39	116	4,12	0,661			
	3. 40-49	155	4,20	0,610			
	4. 50-59	64	4,08	0,830			
	5. 60 ve +	11	4,23	0,651			
	Toplam	425	4,15	0,671			
İyiliğini İsteme	1. 20-30	79	4,32	0,601	,902	0,46	
	2. 31-39	116	4,17	0,634			
	3. 40-49	155	4,29	0,607			
	4. 50-59	64	4,27	0,701			
	5. 60 ve +	11	4,27	0,704			
	Toplam	425	4,26	0,630			
Kanun Ve Kodlar	1. 20-30	79	4,52	0,488	2,449	0,04*	1-2
	2. 31-39	116	4,29	0,631			
	3. 40-49	155	4,45	0,537			
	4. 50-59	64	4,41	0,576			
	5. 60 ve +	11	4,52	0,606			
	Toplam	425	4,41	0,567			
Kurallar	1. 20-30	79	4,46	0,539	2,875	0,02*	1-2
	2. 31-39	116	4,22	0,618			
	3. 40-49	155	4,38	0,542			
	4. 50-59	64	4,24	0,584			1-3
	5. 60 ve +	11	4,43	0,613			
	Toplam	425	4,33	0,576			1-4

* $p < 0,05$

[Tablo 4.3. (Devamı) Yaşa göre etik liderlik ve etik iklime ait analiz verileri]

Boyutlar	Yaş Aralığı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey HSD
Araççılık	1. 20-30	79	3,46	1,120	8,039	0,00*	
	2. 31-39	116	2,77	0,913			
	3. 40-49	155	2,87	0,912			1-2
	4. 50-59	64	2,70	0,850			1-3
	5. 60 ve +	11	2,87	1,072			1-4
	Toplam	425	2,93	0,982			
Bağımsızlık	1. 20-30	79	3,53	1,102	5,089	0,00*	
	2. 31-39	116	3,12	0,935			
	3. 40-49	155	3,14	0,917			1-2
	4. 50-59	64	2,84	1,026			1-3
	5. 60 ve +	11	2,75	1,214			1-4
	Toplam	425	3,15	1,002			
Etik İklim Genel	1. 20-30	79	4,02	0,602	7,564	0,00*	
	2. 31-39	116	3,66	0,470			
	3. 40-49	155	3,77	0,441			1-2
	4. 50-59	64	3,64	0,503			1-3
	5. 60 ve +	11	3,72	0,632			1-4
	Toplam	425	3,77	0,512			

*p<0,05

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir (F= 0,486; p= 0,74; p>0,05).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 7,564; p= 0,00; p<0,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39/40-49/50-59 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir (F= 0,902; p= 0,46; p>0,05).

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 2,449; p= 0,04; p<0,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey

HSD testi sonucunda 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 2,875$; $p= 0,02$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 20-30 yaş arasında olan yöneticiler ile 31-39/40-49/50-59 yaş arasında olan yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 8,039$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39/40-49/50-59 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 5,089$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39/40-49/50-59 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

4.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemi doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizine ait bulgular Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. Eğitim durumuna göre etik liderlik ve etik iklime ait analiz verileri

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey HSD
Etik Liderlik	1. Lise	74	4,34	0,495	6,092	0,00*	
	2. Ön Lisans	69	4,07	0,638			1-2
	3. Lisans	219	4,09	0,802			1-3
	4. Lisansüstü	63	4,01	0,826			1-4
	Toplam	425	4,12	0,741			
İyiliğini İsteme	1. Lise	74	4,39	0,533	5,123	0,00*	
	2. Ön Lisans	69	4,19	0,544			1-2
	3. Lisans	219	4,21	0,738			1-3
	4. Lisansüstü	63	4,17	0,657			1-4
	Toplam	425	4,23	0,667			
Kanun Ve Kodlar	1. Lise	74	4,53	0,498	3,242	0,02*	
	2. Ön Lisans	69	4,38	0,534			
	3. Lisans	219	4,36	0,687			1-4
	4. Lisansüstü	63	4,26	0,613			
	Toplam	425	4,38	0,626			
Kurallar	1. Lise	74	4,46	0,527	3,634	0,01*	
	2. Ön Lisans	69	4,30	0,559			1-2
	3. Lisans	219	4,30	0,652			1-3
	4. Lisansüstü	63	4,14	0,672			1-4
	Toplam	425	4,31	0,625			
Araççılık	1. Lise	74	3,38	1,051	7,713	0,00*	
	2. Ön Lisans	69	2,98	0,989			
	3. Lisans	219	2,82	0,918			1-3
	4. Lisansüstü	63	2,74	0,970			1-4
	Toplam	425	2,93	0,983			
Bağımsızlık	1. Lise	74	3,48	1,085	4,492	0,00*	
	2. Ön Lisans	69	3,21	0,983			1-2
	3. Lisans	219	3,06	0,972			1-3
	4. Lisansüstü	63	2,96	0,962			1-4
	Toplam	425	3,14	1,004			
Etik İklim Genel	1. Lise	74	4,01	0,527	11,343	0,00*	
	2. Ön Lisans	69	3,76	0,499			1-2
	3. Lisans	219	3,70	0,525			1-3
	4. Lisansüstü	63	3,61	0,505			1-4
	Toplam	425	3,75	0,532			

*p<0,05

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 6,092; p= 0,00; p<0,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 11,343; p= 0,00; p<0,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda lise

mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 5,123$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 3,242$; $p= 0,02$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda lise mezunu çalışanlar ile lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 3,634$; $p= 0,01$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 7,713$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda lise mezunu çalışanlar ile lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 4,492$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda lise mezunu yöneticiler ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir.

4.5. Kamu Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri kamu sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemi doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizine ait bulgular Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5. Kamu sektöründe çalışma süresine göre etik liderlik ve etik iklime ait analiz verileri

Boyutlar	Süre Aralığı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey HSD
Etik Liderlik	1. 1-10	165	4,17	0,678	12,177	0,00*	
	2. 11-19	122	4,06	0,760			1-4
	3. 20-29	96	4,15	0,744			2-4
	4. 30-39	42	3,99	0,898			3-4
	Toplam	425	4,12	0,741			
İyiliğini İsteme	1. 1-10	165	4,25	0,653	6,237	0,00*	1-4
	2. 11-19	122	4,21	0,595			2-4
	3. 20-29	96	4,26	0,720			3-4
	4. 30-39	42	4,15	0,797			
	Toplam	425	4,23	0,667			
Kanun Ve Kodlar	1. 1-10	165	4,39	0,604	4,625	0,00*	
	2. 11-19	122	4,37	0,593			1-4
	3. 20-29	96	4,39	0,638			2-4
	4. 30-39	42	4,32	0,781			3-4
	Toplam	425	4,38	0,626			
Kurallar	1. 1-10	165	4,33	0,644	8,433	0,00*	1-4
	2. 11-19	122	4,30	0,576			2-4
	3. 20-29	96	4,32	0,591			3-4
	4. 30-39	42	4,19	0,760			
	Toplam	425	4,31	0,625			
Araççılık	1. 1-10	165	3,17	1,063	6,010	0,00*	
	2. 11-19	122	2,71	0,875			
	3. 20-29	96	2,86	0,940			1-2
	4. 30-39	42	2,80	0,874			
	Toplam	425	2,93	0,983			
Bağımsızlık	1. 1-10	165	3,38	1,010	6,570	0,00*	
	2. 11-19	122	3,04	0,910			1-2
	3. 20-29	96	3,07	0,976			1-4
	4. 30-39	42	2,70	1,104			
	Toplam	425	3,14	1,004			
Etik İklim Genel	1. 1-10	165	3,86	0,571	12,229	0,00*	1-2
	2. 11-19	122	3,67	0,450			1-3
	3. 20-29	96	3,73	0,500			1-4
	4. 30-39	42	3,59	0,595			3-4
	Toplam	425	3,75	0,532			

*p<0,05

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (F= 12,177; p= 0,00; p<0,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD

testi sonucunda 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 12,229$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 1-10 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 11-19/20-29/30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 6,237$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 4,625$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 8,433$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 6,010$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 1-10 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 11-19 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine

göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 6,570$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda 1-10 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 11-19/30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

4.6. Görev Alınan Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ve etik iklime ilişkin görüşleri görev alınan kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemi doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizine ait bulgular Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Görev alınan kurumda çalışma süresine göre etik liderlik ve etik iklime ait analiz verileri

Boyutlar	Süre Aralığı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey HSD
Etik Liderlik	1. 1-10	267	4,26	0,593	12,780	0,00*	
	2. 11-19	93	4,05	0,709			1-2
	3. 20-29	31	4,22	0,632			1-4
	4. 30-39	34	3,56	0,837			2-4
	Toplam	425	4,15	0,671			3-4
İyiliğini İsteme	1. 1-10	267	4,36	0,547	10,064	0,00*	
	2. 11-19	93	4,16	0,723			1-2
	3. 20-29	31	4,24	0,598			1-4
	4. 30-39	34	3,78	0,755			2-4
	Toplam	425	4,26	0,630			3-4
Kanun Ve Kodlar	1. 1-10	267	4,50	0,475	15,614	0,00*	
	2. 11-19	93	4,38	0,588			1-4
	3. 20-29	31	4,45	0,536			2-4
	4. 30-39	34	3,83	0,825			3-4
	Toplam	425	4,41	0,567			
Kurallar	1. 1-10	267	4,40	0,511	11,526	0,00*	
	2. 11-19	93	4,33	0,608			1-4
	3. 20-29	31	4,33	0,545			2-4
	4. 30-39	34	3,80	0,730			3-4
	Toplam	425	4,33	0,576			
Araççılık	1. 1-10	267	3,04	1,028	4,425	0,00*	
	2. 11-19	93	2,68	0,881			
	3. 20-29	31	3,02	0,943			1-2
	4. 30-39	34	2,64	0,725			
	Toplam	425	2,93	0,982			
Bağımsızlık	1. 1-10	267	3,33	0,974	10,966	0,00*	
	2. 11-19	93	2,93	1,033			
	3. 20-29	31	3,04	1,016			1-2
	4. 30-39	34	2,44	0,638			1-4
	Toplam	425	3,15	1,002			
Etik İklim Genel	1. 1-10	267	3,87	0,504	18,358	0,00*	
	2. 11-19	93	3,63	0,463			1-2
	3. 20-29	31	3,77	0,450			1-4
	4. 30-39	34	3,28	0,386			2-4
	Toplam	425	3,77	0,512			3-4

* $p<0,05$

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 12,780$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile 11-19 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 18,358$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile 11-19 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 10,064$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile 11-19 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 15,614$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi sonucunda görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 11,526$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen

anlamalı farklılık Tukey HSD testi sonucunda görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamalı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 4,425$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamalı farklılık Tukey HSD testi sonucunda görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 11-19 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamalı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F= 10,966$; $p= 0,00$; $p<0,05$). Belirlenen anlamalı farklılık Tukey HSD testi sonucunda görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 11-19/30-39 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

4.7. Değişkenler Arası İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim görüşleri arasında anlamalı bir ilişki var mıdır?” alt problemi doğrultusunda yapılan pearson momentler çarpımı korelasyon analizine ait bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiye ait analiz verileri

Etik İklim		Etik Liderlik
İyiliğini İsteme	r	0,60**
	p	0,00
Kanun Ve Kodlar	r	0,49**
	p	0,00
Kurallar	r	0,50**
	p	0,00
Araççılık	r	0,00
	p	0,95
Bağımsızlık	r	0,07
	p	0,10
Etik İklim Genel	r	0,39**
	p	0,00

** $p<0,01$

Tablo 4.7'deki bulgular incelendiğinde, etik liderlik davranışları ile etik iklim arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = 0,39$; $p = 0,00$) vardır. Etik iklimin alt boyutları temelinde incelendiğinde ise etik liderlik ile etik iklimin

- İyiliğini İsteme alt boyutu arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = 0,60$; $p = 0,00$)
- Kanun Ve Kodlar alt boyutu arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = 0,49$; $p = 0,00$)
- Kurallar alt boyutu arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = 0,50$; $p = 0,00$) vardır.

Araştırmada etik liderlik ile etik iklimin alt boyutları olan “Araççılık” ve “Bağımsızlık” alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > 0,05$) belirlenmiştir.

4.8. Etik Liderliğin Etik İklimi Etkilemesine Ait Bulgular

Araştırmanın “Çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” alt problemi doğrultusunda yapılan basit doğrusal regresyon analizine ait bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Etik liderliğin etik iklimi etkilemesine ilişkin analiz verileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Etik İklim	Sabit	2,511	17,506	0,00	79,180	0,00*	,432
	Etik Liderlik	0,303	8,898	0,00*			

* $p < 0,05$

Tablo 4.8’deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde etik liderliğin etik iklimi anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır ($F = 79,180$; $p = 0,00$; $p < 0,05$). Analiz verilerine göre etik liderliğin etik iklim düzeyini olumlu/pozitif yönde orta düzeyde etkilediği ve etik liderliğin etik iklimi %43,2 oranında açıkladığı ($R^2 = 0,432$) bulgusuna ulaşılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular çerçevesinde ulaşılan sonuçlara yer verilmiş akabinde araştırmanın sonuçlarının alanyazındaki araştırmalarla karşılaştırılarak tartışılmasına ve son olarak önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Yapılan araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim hakkındaki görüşlerini ve bu görüşlerin çeşitli demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kamu sektöründe çalışma süresi ve görev alınan kurumda çalışma süresi) göre anlamlı farklılıkları gösterme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiye ait görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. İfade edilen amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular dikkate alınarak aşağıdaki araştırma sonuçları alt problemlerin veriliş sırasına göre başlıklar halinde açıklanmıştır.

5.1.1. Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerinin Düzeyine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada etik liderliğe çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Etik iklimle ilişkin bulgular incelendiğinde ise iyiliğini isteme alt boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum”, kanun ve kodlar alt boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum”, kurallar alt boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum”, araççılık alt boyutunda “Kararsızım”, bağımsızlık alt boyutunda “Kararsızım”, etik iklimin geneli ise “Katılıyorum” düzeyinde belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre etik iklim açısından da örneklemdaki çalışanların görev yaptığı yerleşim birimindeki kamu kurumlarında etik bir iklimin olduğu söylenebilir. Etik iklim bağlamında elde edilen çalışanların etik iklim algılarının yüksekliği, alanyazında Cullen vd., 2003; Ünal, 2012; Demir, 2018; Kahvecioğlu (2022) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilmiştir. Bunun yanında Arslan (2019); Demir ve Karakuş (2015); Kocayigit ve Sağnak (2012) yaptıkları çalışmalarda katılımcıların etik iklim algılarının

yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bu durum yapılan araştırmanın sonuçlarının alanyazındaki çalışmalarla paralel olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

5.1.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların görüşleri ile erkek çalışanların etik liderlik görüşleri, yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin kamu çalışanlarının etik liderliğe ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki erkek ve kadın kamu çalışanlarının kurumlarındaki yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilediğini kabul ettikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimle ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimle ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların görüşleri ile erkek çalışanların etik iklim görüşleri, yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin kamu kurumlarında çalışanların etik iklimle ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Benzer şekilde Yıldız Akyol (2023) yaptığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre katılımcıların etik iklim algıları arasında anlamlı farklılığın olmadığını belirlemiştir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki erkek ve kadın kamu çalışanlarının kurumlarındaki çalışanların etik davranışlar sergilemesinden kaynaklı olarak etik iklimin kurumlarında hakim olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimle ilişkin görüşlerinin “İyiliğini İsteme” alt boyutunda cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların görüşleri ile erkek çalışanların etik iklim görüşleri “İyiliğini İsteme” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet

değişkeninin kamu çalışanlarının “İyiliğini İsteme” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki erkek ve kadın kamu çalışanlarının kurumlarındaki çalışanların birbirlerinin iyiliği gözettiği, toplum için daima doğru olanı yaptıkları, özetle kurumda iyiliğin önem verilen bir husus olduğu konusunda ortak görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların görüşleri ile erkek çalışanların etik iklim görüşleri “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin kamu çalışanlarının “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki erkek ve kadın kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken yasalara ve mesleki standartlar ile etik kurallara uyma konusunda ortak görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında kadın veya erkek kamu çalışanı fark etmeksizin bir karar verirken kararın yasaları ihlal edip etmediğine dikkat edildiği şeklinde de değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kurallar” alt boyutunda cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların görüşleri ile erkek çalışanların etik iklim görüşleri “Kurallar” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin kamu çalışanlarının “Kurallar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki erkek ve kadın kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken kural ve prosedürlere uyma konusunda ortak görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında kadın veya erkek kamu çalışanı fark etmeksizin görev yaparken kurumun politikalarına sıkı sıkıya bağlı kaldığı şeklinde de değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimine ilişkin görüşlerinin “Araççılık” alt boyutunda cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların görüşleri ile erkek çalışanların etik iklim görüşleri “Araççılık” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin kamu çalışanlarının “Araççılık” alt boyutunda etik iklimine ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki erkek ve kadın kamu çalışanlarının kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstünde tuttıkları, bir görevi icra ederken kurumu daha çok düşündükleri şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında kadın veya erkek kamu çalışanı fark etmeksizin görev yaparken herhangi bir işin kurumun çıkarlarına zarar verdiğini gördüklerinde işi kabul etmez yetersiz bir durum olarak değerlendirdikleri şeklinde düşünülebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimine ilişkin görüşlerinin “Bağımsızlık” alt boyutunda cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların görüşleri ile erkek çalışanların etik iklim görüşleri “Bağımsızlık” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin kamu çalışanların “Bağımsızlık” alt boyutunda etik iklimine ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki erkek ve kadın kamu çalışanlarının kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranışlarının yanında neyin doğru neyin yanlış olduğunu kanunlar çerçevesinde bilerek kurumun hedefleri doğrultusunda hareket ettikleri şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında kadın veya erkek kamu çalışanı fark etmeksizin görev yaparken tamamen bağımsız hareket etmedikleri kurumun yasalarla oluşturulan bir çerçevesi olduklarını bildikleri ve çerçevede bağımsız hareket ettikleri söylenebilir.

5.1.3. Yaş Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklimle İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin yaşa göre farklılaşmadığını göstermektedir. Çalışanlar hangi yaşlarda olursa olsunlar etik liderlik görüşleri, yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin kamu çalışanlarının etik liderliğe ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki kamu çalışanlarının hangi yaşta olursa olsunlar kurumlarındaki yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilediğini kabul ettikleri veya yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını sergiledikleri yönünde görüşleri olduğu değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39/40-49/50-59 yaş arasında olan çalışanların arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin yaşa göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların bulundukları yaş aralığındaki etik iklim görüşleri, yapılan araştırmaya göre benzemediği söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin kamu çalışanlarının etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Yaş olarak 20-30 yaş aralığında olan çalışanların kurumlarında etik iklime yönelik görüşlerinin diğer yaş gruplarına göre yüksek olmasından tecrübesizliklerinin etkili olduğu söylenebilir. Tam tersi şekilde yaş olarak 50 yaşın üzerinde olan çalışanların etik iklim algılarının diğer gruplara göre genel olarak düşük olmasında iş yaşamındaki tecrübelerinin olayları daha iyi bir şekilde değerlendirmelerinde etkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Yıldız Akyol (2023) yaptığı çalışmada yaş değişkenine göre katılımcıların etik iklim algıları arasında anlamlı farklılığın olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlar kamu kurumlarında yaş olarak genç sayılan 20-30 yaş aralığındaki kamu çalışanlarının kendilerinden yaşça büyük olan çalışanlara göre kurumlarında etik davranışlar sergilemesinden kaynaklı olarak etik iklimin hakim olduğuna daha fazla vurgu yaptıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “İyiliğini İsteme” alt boyutunda yaşlarına göre farklılaşmadığını göstermektedir. Çalışanlar hangi yaşlarda olursa olsunlar etik iklim görüşleri “İyiliğini İsteme” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin kamu çalışanlarının “İyiliğini İsteme” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının yaşı kaç olursa olsun kurumlarındaki çalışanların birbirlerinin iyiliği gözettiği, toplum için daima doğru olanı yaptıkları, özetle kurumda iyiliğin önem verilen bir husus olduğu konusunda ortak görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda yaşlarına göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların bulundukları yaş aralığındaki etik iklim görüşleri “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre farklı olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin kamu çalışanlarının “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Yaş olarak 20-30 yaş aralığında olan çalışanların kurumlarında diğer çalışma arkadaşlarının yasalara (hukuka) ve mesleki standartlara uymalarına yönelik beklentilerinin yüksek olmasının bu sonucun çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Fakat ilerleyen yıllarda kurumdaki iklim çalışanlarının bu görüşlerini değiştirdiği, yasal kurallara ve mesleki standartlara sıkı sıkıya uyma konusunda azalmaların yaşandığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken yasalara ve mesleki standartlar ile etik kurallara uyma konusunda yaşlarına bağlı olarak farklı görüşlere sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında yaşa bağlı olarak bir karar verirken kararın yasaları ihlal edip etmediğine dikkat edildiği şeklinde de değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39//40-49/50-59 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimine ilişkin görüşlerinin “Kurallar” alt boyutunda yaşlarına göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların bulundukları yaş aralığındaki etik iklim görüşleri “Kurallar” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre farklı olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin kamu çalışanlarının “Kurallar” alt boyutunda etik iklimine ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken kural ve prosedürlere uyma konusunda yaşa göre farklı görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken kurumun politikalarına sıkı sıkıya bağlı kalma durumlarının yaşa bağlı olarak değişim gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39/40-49/50-59 yaş arasında olan çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimine ilişkin görüşlerinin “Araççılık” alt boyutunda yaşlarına göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların bulundukları yaş aralığındaki etik iklim görüşleri “Araççılık” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre farklı olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin kamu çalışanlarının “Araççılık” alt boyutunda etik iklimine ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstünde tutma, bir görevi icra ederken kurumu daha çok düşünmelerinin yaşa göre değişiklik gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken herhangi bir işin kurumun çıkarlarına zarar verdiğini gördüklerinde işi kabul etmeme veya o işi yetersiz bir durum olarak değerlendirmelerinin yaşa bağlı olarak farklılık gösterdiği şeklinde düşünülebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında yaşa göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 20-30 yaş arasında olan çalışanlar ile 31-39/40-49/50-59 yaş arasında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca

göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Bağımsızlık” alt boyutunda yaşlarına göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların bulundukları yaş aralığındaki etik iklim görüşleri “Bağımsızlık” alt boyutunda yapılan araştırmaya göre farklı olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkeninin kamu çalışanlarının “Bağımsızlık” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranışlarının yanında neyin doğru neyin yanlış olduğunu kanunlar çerçevesinde bilerek kurumun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinde yaş faktörünün etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında görev yaparken çalışanların tamamen bağımsız hareket etmedikleri kurumun yasalarla oluşturulan bir çerçevesi olduklarını yaşa bağlı olarak farklı düzeyde bildikleri ve bu çerçevede bulundukları yaşa bağlı olarak bağımsız hareket etme düzeylerinin değişim gösterdiği şeklinde de değerlendirilebilir.

5.1.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklim İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi açısından lise, ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim mezunu olmaları, etik liderlik görüşlerini farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeninin kamu çalışanlarının etik liderliğe ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarında çalışanların eğitim durumu kurumlarındaki yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergileme düzeyini kabul etme durumları üzerinde farklılığa neden olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu farklılaşmanın lise düzeyinde eğitim alan çalışanların kurumdaki beklentileri veya kurum içerisindeki durumları etik

açından değerlendirmede kendilerinden eğitim düzeyi açısından ileride olanlara göre düşük olduğu söylenebilir. Bu durumun farklılaşmanın gerekçesi olarak değerlendirilebilir. Elde edilen sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi açısından lise, ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim mezunu olmaları, etik iklim görüşlerini farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeninin kamu çalışanlarının etik iklimine ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarında çalışanların eğitim durumlarından kaynaklı olarak kurum içerisinde çalışanların göstermiş olduğu etik davranışların kurumdaki etik iklimi ne kadar etkilediği konusunda farklı algılama neden olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik ikliminin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimine ilişkin görüşlerinin “İyiliğini İsteme” alt boyutunda eğitim durumuna göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu farklılaşmanın lise düzeyinde eğitim alan çalışanların kurumdan beklentileri veya kurum içerisindeki durumları etik açıdan değerlendirmede kendilerinden eğitim düzeyi açısından ileride olanlara göre yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumun farklılaşmanın gerekçesi olarak değerlendirilebilir. Elde edilen sonuca göre çalışanların eğitim düzeyi açısından lise, ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim mezunu olmaları, etik iklim görüşlerini “İyiliğini İsteme” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeninin kamu çalışanlarının “İyiliğini İsteme” alt boyutunda etik iklimine ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının eğitim düzeyine göre kurumdaki çalışanların birbirlerinin iyiliği gözetme, toplum için daima doğru olanı yapma, özetle kurumda iyiliğin önem verilen bir husus olduğu konusunda farklı görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik ikliminin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lise mezunu çalışanlar ile lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre

çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda eğitim durumuna göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi açısından lise veya lisansüstü eğitim mezunu olmaları, etik iklim görüşlerini “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeninin kamu çalışanlarının “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken yasalara ve mesleki standartlar ile etik kurallara uyma konusunda eğitim düzeylerine bağlı olarak farklı görüşlere sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında eğitim durumuna bağlı olarak bir karar verirken kararın yasaları ihlal edip etmediğine dikkat edildiği şeklinde de değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kurallar” alt boyutunda eğitim durumuna göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi açısından lise, ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim mezunu olmaları, etik iklim görüşlerini “Kurallar” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeninin kamu çalışanlarının “Kurallar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken kural ve prosedürlere uyma konusunda eğitim durumuna farklı görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken kurumun politikalarına sıkı sıkıya bağlı kalma durumlarının eğitim durumuna bağlı olarak değişim gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lise mezunu çalışanlar ile lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Araççılık” alt boyutunda eğitim durumuna göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi açısından lise, lisans veya lisansüstü eğitim

mezunu olmaları, etik iklim görüşlerini “Araççılık” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeninin kamu çalışanlarının “Araççılık” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstünde tutma, bir görevi icra ederken kurumu daha çok düşünmelerinin eğitim düzeyine göre değişiklik gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken herhangi bir işin kurumun çıkarlarına zarar verdiğini gördüklerinde işi kabul etmeme veya o işi yetersiz bir durum olarak değerlendirmelerinin eğitim düzeyine bağlı olarak farklılık gösterdiği şeklinde düşünülebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın lise mezunu çalışanlar ile ön lisans/lisans/lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Bağımsızlık” alt boyutunda eğitim durumuna göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi açısından lise, ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim mezunu olmaları, etik iklim görüşlerini “Bağımsızlık” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeninin kamu çalışanlarının “Bağımsızlık” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranışlarının yanında neyin doğru neyin yanlış olduğunu kanunlar çerçevesinde bilerek kurumun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinde eğitim düzeyi faktörünün etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında görev yaparken çalışanların tamamen bağımsız hareket etmedikleri kurumun yasalarla oluşturulan bir çerçevesi olduklarını yaşa bağlı olarak farklı düzeyde bildikleri ve bu çerçevede bulundukları eğitim düzeylerine bağlı olarak bağımsız hareket etme düzeylerinin değişim gösterdiği şeklinde de değerlendirilebilir.

5.1.5. Kamu Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklim İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu

belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ilişkin görüşlerinin kamu sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışanların kamu sektöründe çalışma sürelerinin etik liderlik görüşlerini farklılaştırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlara göre kamu sektöründe çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının etik liderliğe ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki kamu çalışanlarının kamu sektöründe çalışma sürelerinin kurumlarındaki yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergileme durumunu değerlendirmelerinde, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını sergileyip sergilemediği veya hangi düzeyde sergilediğini yönünde görüşlerinde farklılığa neden olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 1-10 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 11-19/30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin kamu sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışanların kamu sektöründe çalışma sürelerinin etik iklim görüşlerini farklılaştırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlara göre kamu sektöründe çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuçlar kamu kurumlarında çalışma süresi olarak görevin ilk dönemlerinde (1-10 yıl aralığı) olan kamu çalışanlarının kendilerinden çalışma süresi olarak ileride olan çalışanlara göre kurumlarında etik davranışlar sergilemesinden kaynaklı olarak etik iklimin hakim olduğuna daha fazla vurgu yaptıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “İyiliğini İsteme” alt boyutunda

kamu sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışanların kamu sektöründe çalışma sürelerinin etik iklim görüşlerini “İyiliğini İsteme” alt boyutunda farklılaştırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlara göre kamu sektöründe çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “İyiliğini İsteme” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kamu sektöründe çalışma süresinin kurumlarındaki çalışanların birbirlerinin iyiliği gözetme, toplum için daima doğru olanı yapma, özetle kurumda iyiliğin önem verilen bir husus olduğu konusunda farklı görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda kamu sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışanların kamu sektöründe çalışma sürelerinin etik iklim görüşlerini “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda farklılaştırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlara göre kamu sektöründe çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken yasalara ve mesleki standartlar ile etik kurallara uyma konusunda kurumlarındaki kamu sektöründe çalışma süresine bağlı olarak farklı görüşlere sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında çalışma süresine bağlı olarak bir karar verirken kararın yasaları ihlal edip etmediğine dikkat edildiği şeklinde de değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 1-10/11-19/20-29 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kurallar” alt boyutunda kamu sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların kamu

sektöründe hangi sürede çalışırsa çalışsınlar bu durumun etik iklim görüşlerini “Kurallar” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre kamu sektöründe çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “Kurallar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kurumlarındaki kamu sektöründe çalışma süresine göre görev alanları ile ilgili işleri yürütürken kural ve prosedürlere uyma konusunda farklı görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken kurumun politikalarına sıkı sıkıya bağlı kalma durumlarının kamu kurumlarındaki çalışma süresine bağlı olarak değişim gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 1-10 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 11-19 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Araççılık” alt boyutunda kamu sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların kamu sektöründe hangi sürede çalışırsa çalışsınlar bu durumun etik iklim görüşlerini “Araççılık” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre kamu sektöründe çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “Araççılık” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstünde tutma, bir görevi icra ederken kurumu daha çok düşünmelerinin kurumlarındaki kamu sektöründe çalışma süresine göre değişiklik gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken herhangi bir işin kurumun çıkarlarına zarar verdiğini gördüklerinde işi kabul etmeme veya o işi yetersiz bir durum olarak değerlendirmelerinin kamu sektöründe çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterdiği şeklinde düşünülebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın 1-10 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar ile 11-19/30-39 yıl arası kamu sektöründe çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Bağımsızlık” alt boyutunda kamu sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuç

Çalışanların kamu sektöründe çalışma sürelerinin etik iklim görüşlerini “Bağımsızlık” alt boyutunda farklılaştırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlara göre kamu sektöründe çalışma süresi değişkeninin kamu alışanlarının “Bağımsızlık” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranışlarının yanında neyin doğru neyin yanlış olduğunu kanunlar çerçevesinde bilerek kurumun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinde kurumlarındaki kamu sektöründe çalışma süresi faktörünün etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında görev yaparken çalışanların tamamen bağımsız hareket etmedikleri kurumun yasalarla oluşturulan bir erevesi olduklarını kurumlarındaki kamu sektöründe çalışma süresine bağlı olarak farklı düzeyde bildikleri ve bu çerçevede bulundukları çalışma süresine bağlı olarak bağımsız hareket etme düzeylerinin değişim gösterdiği şeklinde de değerlendirilebilir.

5.1.6. Görev Alınan Kurumda alışma Süresi Değişkenine Göre Kamu alışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklime İlişkin Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile 11-19 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ilişkin görüşlerinin kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların görev aldıkları mevcut kamu kurumunda çalışma süreleri etik liderlik görüşlerini farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre kurumda çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının etik liderliğe ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu kurumlarındaki kamu çalışanlarının kurumlarındaki çalışma sürelerinin kurumlarındaki yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergileme durumunu değerlendirmelerinde, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını sergileyip sergilemediği

veya hangi düzeyde sergilediğini yönünde görüşlerinde farklılığa neden olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile 11-19 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların görev aldıkları mevcut kamu kurumunda çalışma süreleri etik iklim görüşlerini farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre kurumda çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuçlar kamu kurumlarında çalışma süresi olarak görevin ilk dönemlerinde olan kamu çalışanlarının kendilerinden çalışma süresi olarak ileride olan çalışanlara göre kurumlarında etik davranışlar sergilemesinden kaynaklı olarak etik iklimin hakim olduğuna daha fazla vurgu yaptıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile 11-19 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “İyiliğini İsteme” alt boyutunda görev alınan kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışanların görev aldıkları mevcut kurumlarında görev süreleri, etik iklim görüşlerini “İyiliğini İsteme” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre görev alınan kurumda çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “İyiliğini İsteme” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kurumlarındaki çalışma süresinin kurumlarındaki çalışanların birbirlerinin

iyiliği gözetme, toplum için daima doğru olanı yapma, özetle kurumda iyiliğin önem verilen bir husus olduğu konusunda farklı görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kanun ve Kodlar” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda görev alınan kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların görev aldıkları mevcut kurumlarında hangi sürede çalışırsa çalışsınlar bu durumun etik iklim görüşlerini “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre görev alınan kurumda çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “Kanun ve Kodlar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının görev alanları ile ilgili işleri yürütürken yasalara ve mesleki standartlar ile etik kurallara uyma konusunda kurumlarındaki çalışma süresine bağlı olarak farklı görüşlere sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında çalışma süresine bağlı olarak bir karar verirken kararın yasaları ihlal edip etmediğine dikkat edildiği şeklinde de değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Kurallar” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 30-39 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10/11-19/20-29 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Kurallar” alt boyutunda görev alınan kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların görev aldıkları mevcut kurumlarında hangi sürede çalışırsa çalışsınlar bu durumun etik iklim görüşlerini “Kurallar” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre görev alınan kurumda çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “Kurallar” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kurumlarındaki çalışma süresine göre görev alanları ile ilgili işleri

yürütürken kural ve prosedürlere uyma konusunda farklı görüşe sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken kurumun politikalarına sıkı sıkıya bağlı kalma durumlarının kurumlarındaki çalışma süresine bağlı olarak değişim gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Araççılık” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 11-19 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Araççılık” alt boyutunda görev alınan kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Çalışanların görev aldıkları mevcut kurumlarında hangi sürede çalışırsa çalışsınlar bu durumun etik iklim görüşlerini “Araççılık” alt boyutunda farklılaştırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre görev alınan kurumda çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “Araççılık” alt boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstünde tutma, bir görevi icra ederken kurumu daha çok düşünmelerinin kurumlarındaki çalışma süresine göre değişiklik gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu çalışanlarının görev yaparken herhangi bir işin kurumun çıkarlarına zarar verdiğini gördüklerinde işi kabul etmeme veya o işi yetersiz bir durum olarak değerlendirmelerinin çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterdiği şeklinde düşünülebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklimin “Bağımsızlık” alt boyutuna ait görüşleri arasında görev alınan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığın görev alınan kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlar ile görev alınan kurumda çalışma süresi 11-19/30-39 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik iklime ilişkin görüşlerinin “Bağımsızlık” alt boyutunda görev alınan kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuç çalışanların görev aldıkları mevcut kurumlarındaki görev sürelerinin, etik iklim görüşlerini “Bağımsızlık” alt boyutunda farklılaştırdığı şeklinde değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlara göre görev alınan kurumda çalışma süresi değişkeninin kamu çalışanlarının “Bağımsızlık” alt

boyutunda etik iklime ilişkin görüşlerini etkilediği söylenebilir. Bu sonuç kamu çalışanlarının kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranışlarının yanında neyin doğru neyin yanlış olduğunu kanunlar çerçevesinde bilerek kurumun hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinde kurumlarındaki çalışma süresi faktörünün etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç kamu kurumlarında görev yaparken çalışanların tamamen bağımsız hareket etmedikleri kurumun yasalarla oluşturulan bir çerçevesi olduklarını kurumlarındaki çalışma süresine bağlı olarak farklı düzeyde bildikleri ve bu çerçevede bulundukları çalışma süresine bağlı olarak bağımsız hareket etme düzeylerinin değişim gösterdiği şeklinde de değerlendirilebilir.

5.1.7. Kamu Çalışanlarının Etik Liderlik ve Etik İklim İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile etik iklim arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında etik iklimin alt boyutları temelinde etik liderlik ile etik iklimin “İyiliğini İsteme” alt boyutu arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki; “Kanun Ve Kodlar” alt boyutu arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki; “Kurallar” alt boyutu arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bir kamu kurumunda etik liderlik davranışlarının yöneticiler tarafından yüksek seviyede sergilenmesi kurumdaki etik iklimin artması ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Araştırmada etik liderlik ile etik iklimin alt boyutları olan “Araççılık” ve “Bağımsızlık” alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu durum ilgili alt boyutlarda etik liderlikteki değişimlerin etik iklimle ilişkili olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile etik iklim arasında düzeyi orta yönü pozitif olan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Bilgen (2014), Günel, Civelek ve Karabulut (2016); Yoğurtcu ve Güngör (2021) ile Yıldız Akyol (2023) tarafından yapılan çalışmalarda etik liderlerin yer aldığı örgütlerde, etik iklimin pozitif yönlü ilişkide olduğunu belirlemişlerdir. Alanyazında elde edilen bu sonuçlar

yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüştüğünden yapılan araştırmanın sonuçlarını desteklediği söylenebilir.

5.1.8. Etik Liderliğin Etik İklimi Etkilemesine Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada çeşitli kamu kurumlarında görev yapan çalışanların etik liderliğe ilişkin görüşlerinin, etik iklim görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Etik liderliğin etik iklimi pozitif yönde orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Benzer şekilde Elçi, İrge ve Aksoy Küre (2012) ile Yıldız Akyol (2023) yaptıkları çalışmalarda etik liderliğin etik iklim üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Alanyazında elde edilen bu sonuçlar yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüştüğünden yapılan araştırmanın sonuçlarını desteklediği söylenebilir.

Etik Liderliğin Etik İklimi %43,2 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda yapılacak uygulamaya ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda verilmiştir.

- Yapılan araştırmada bir ilçedeki kamu kurumlarında farklı kademe ve birimde görev yapan çalışanların etik liderlik davranışları ve etik iklimle ilişkin görüşlerinin ortalamalar bağlamında yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun sürdürülebilmesi için belli aralıklarla etik iklim ve etik liderlik davranışları ölçülerek mevcut durum belli aralıklarla değerlendirilebilir.
- Kamu kurumlarında görev yapan yönetici ve memurlara belli aralıklarla etik liderlik ve etik iklimin oluşturulması ve sürdürülmesi için çeşitli eğitimler düzenlenebilir. Bu eğitimler sayesinde yöneticilerin ve memurların konu hakkındaki bilgileri artırılabilir gibi etik liderlik ve etik iklim ile ilgili farkındalıklarının da artması sağlanabilir.
- Çeşitli kamu kurumlarının farklı kademe ve birimde görev yapan çalışanlar, görevlerini icra ederken görev alanlarındaki etik iklim ve sergilemiş oldukları etik liderlik davranışları veyahut kendi üstlerinin sergilemiş olduğu etik liderlik davranışlarını gözlemleyerek çalışma alanlarında iyileştirmeler yapılabilir. Bu şekilde kamu kurumlarında olumlu bir çalışma ortamının sürdürülmesinin yolu açılabilir.

- Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan araştırmadan elde edilen sonuçların derinleştirilmesi amacıyla araştırmacılar, etik liderlik ve etik iklimi odak alarak yapacakları araştırmaları nitel araştırma yöntemlerini kullanarak yürütebilirler.
- Araştırma Tokat İli Turhal İlçesi'ndeki çeşitli kamu kurumunda görev yapan farklı kademe ve birimde görev yapan çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma süreçlerine farklı örneklem grupları dâhil edilerek sonuçların genele yayılması sağlanabilir. Ayrıca benzer çalışmaların farklı örneklem grupları ile yapılarak elde edilen sonuçların karşılaştırılması sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Ahmetoğulları, K. ve Çatı, K. (2017). Stk mensuplarının etik iklim algısının örgütsel bağlılık aracılığıyla bireysel performanslarına etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 283-313.
- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akburak, Ş. (2019). *Özel konaklama tesislerinde algılanan etik iklimin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi neşehir ilinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akın, U. (2020). Liderlik. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetimi içinde* (s. 131-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Aksoy, S., Erdil, O. ve Ertürk, A. (2017). Etik iklim: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 133-151.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalar*. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Arar, K. (2017). Unethical decision-making of school principals and vice-principals in the Arab education system in Israel: the interplay between culture and ethnicity. In: Normore AH, Brooks JE (Eds),. *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations Advances in Educational Administration*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 26, 73-94.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Arslan, A. (2019). *Sosyal adalet liderliği ve etik iklim arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Arslantaş, C. ve Dursun M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 111-128.
- Babadağ, M. ve İşcan, Ö. (2017). Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balcı, A. (2020). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190.
- Baltaş, A. (2014). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başoğlu, B. (2018). *Tarihsel süreç içinde Türk spor yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bilgen, A. (2014). *Çalışanlar etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Özel ve kamu sektöründe karşılaştırılmalı bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Bircan, H.H. ve Dilmaç, B. (2015). *Değerler bilançosu*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Bogdan, L. Mihelic, K., & Metka, T. 2010. *Ethical Leadership*. *International Journal of Management and Information System*. Available: http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/MI-helic_Lipicnik_Tekavcic_2010_clute.pdf.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education, *Educational Management Administration and Leadership*, 37(2), 257-277.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Brown, M.E, Trevino, L.K, & Harrison, D.A. (2005). *Ethical Leadership. A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational behaviour and human decision process*. Am-sterdam; Elsevier.
- Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2006). *Ethical Leadership. A Review and Future Direction. The leader-ship quarterly*. Amsterdam. Elsevier.
- Buluç, B. (2020). Geleneksel liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori araştırma ve uygulama* içinde (ss. 39-64). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2020). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Pegem Akademi
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E, Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2023). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (34. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-karizma-değişim. *21. yüzyılda liderlik sempozyumu, (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 133-138.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. (3. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. ve Özer, S. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir İli Örneği). *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.

- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, S. (2018). Etik iklim ve okuldan ayrılma niyeti arasındaki ilişki: örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(201), 10.
- Demir, S. ve Karakuş M. (2015). Etik iklim ile öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(2), 183-212.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.
- Dindar, A. (2001). *Lider, liderlik tarzları ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-192.
- Ehtiyar, R. ve Tekin, Y. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Ekmekçi, M. (2015). *Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkileri üzerine bir alan araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerdeki etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Elçi, M., İrge, Ş. ve Aksoy Küre, S. (2012). *Etik liderliğin etik iklime, birey ve örgüt performansına etkileri*. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, 287-291.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Stratejik yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve kültürel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Esmer, E. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar (e-kitap)*. Çizgi Kitabevi.
- Freeman, R. E. ve Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Bridge Paperso. Document Number)
- George, D. ve Mallery, M. 2010. *SPSS for windows step bystep: A simple guide and reference*. Boston: Pearson.
- Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 953-963.
- Guillot, W.M. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*: Greenwood Publishing Group.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Günel, D., Civelek, M. E. ve Karabulut, T. (2016). İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi: Deneysel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 251-265.
- Güney, S. (1998). *Davranış bilimleri ve yönetim psikolojisi terimler sözlüğü*. Ankara: Ocak.
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hartman, L. E. (2013). *Identifying the individual and situational factors of ethical and unethical leadership: A Delphi study*. Doktora tezi, Capella University.
- Hendriks, E. 2011. *Ethical Leadership and Moral Behaviour of Employees. The moderating role of in-teractional justice*. Tilburg; Tilubrg Univeristy.
- Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Kahvecioğlu, B. (2022). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile etik iklim arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi Yayınları.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Kocayığıt, A. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okullarında etik iklimin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10(23), 183-195.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: an essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 479-484.
- Köse, A. (2015). Okul psikolojik danışmasında liderlik araştırmaları için yeni bir analitik çerçeve: Dağıtımçı liderlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5(43), 137-146.
- Kuzu, A. ve Altaş, S. S. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Malloy, D. C., & Agarwal, J. (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: An empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 224-250.
- Mankan, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İzmir: İlya.
- Martin, K. D., & Cullen J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.

- Newtorm, J. W., & Davis K. (1993). *Organizational behavior at work*. New York: McGraw Hill.
- Norberg K., & Johansson, O. (2007). Ethical dilemmas of Swedish school leaders: contrasts and common themes. *Educational Management Administration and Leadership*, 35(2), 277-294.
- Okday, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.
- Özgener, S. ve Kılıç, G. (2009). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- Özler, N. D. (2013). Liderlik. C.Koparal ve İ.Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (s. 94-123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 37-146.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Paksoy, A. (2008). *Kamu ve özel bankalarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Rosen, B. (1978). *Strategies of ethics*. Houghton Mifflin.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Sağır, M. (2018). Okul liderliği. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi içinde* (s. 207-242). Ankara: Pegem Akademi.
- Saygan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Schwepker Jr, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397.

- Shafer, W. E. (2008). Ethical climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 825-835.
- Shafer, W. E. (2015). Ethical climate, social responsibility and earnings management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43-60.
- Soyalin, M. ve Karabey, C. N. (2020). Örgütsel etik iklim ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişki: psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 875-889.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, B. ve Dündar, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yildirma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(1), 129-159.
- Şimşek Ak, S. (2022). *Öğretmenlerin liderlik algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkar liderlik anlayışı ile iş tatmini ve işe tutulma düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik görgül bir çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Şişik, K. Ş. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6. edition). ABD: Pearson Education.
- Tabancalı, E. ve Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Taylor, D. (2006). *Şeffaf lider*. (Çeviri: S. Yeniçeri ve A. Yeniçeri). İstanbul: Lifecycle Yayınları.
- Tekin, İ. ve Çelik, A. (2017). Etik iklimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: konya küçük ve orta büyüklükteki işletmeler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 71-90.
- Thomas, C. (2001). The Ethical Leader, *Executive Excellence* (Vol. 18, pp. 15): Executive Excellence Publishing.
- Trevino, L. K., Butterfield, K., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Research in Ethical Issues in Organizations*, 301-337.

- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- 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.
- Tyler, T. R., & De Cremer, D.(2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16, 529-545.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Victor, B., & Cullen J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). 'A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations', in W. C. Frederick (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* 9, 51-57.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). Somebody I Look Up To: Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34, 313-330.
- Weber, J., & Seger J. E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, 41, 69-84.

- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29(4), 472-494.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16, 67-77.
- Yenel, İ. F. (2019). Liderlik. A. A. Yetim (Ed.), *Yönetim ve spor* içinde (s. 283-304). Ankara: Gazi.
- Yıldız Akyol, İ. (2023). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel performansın etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi: Konya ilinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yıldız, M. L. (2013). Liderlik üzerine. M. L. Yıldız (Ed.), *Liderlik çalışmaları* içinde (23-58). İstanbul: Beta.
- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 28-30.
- Yoğurtcu, B. ve Kıranlı Güngör, S. (2021). Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1151-1170.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.

EKLER

Ek-1. Araştırma İzinleri

Evrak Kayıt Tarihi: 12.01.2024	Protokol No: 681179	Tarih: 29.01.2024
--------------------------------	---------------------	-------------------



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Yüksek Lisans Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Etik Liderlik ve Örgüt İkliminin Etik Davranış Üzerindeki Etkisi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Süleyman SÖZEN
TEZ YAZARI:	Turan SOÇUKOLUK
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu



T.C.
TURHAL KAYMAKAMLIĞI
İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : Z-14845194-020-10779
Konu : Anket Formu

01.03.2024

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
TURHAL

İlgi : a) Turan SOĞUKOLUK'un 27.02.2024 tarihli dilekçesi.
b) Yazı İşleri Müdürü Burak ETEM ve Şef V. Şakir KAYA tarafından tutulan 01.03.2024 tarihli tutanak.

İlgi (a)'da kayıtlı dilekçe ve ekinde yer alan "Anket Formu" ile ilgi (b)'de kayıtlı tutanak Kaymakamlığımızca incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda ilgi (b)'de kayıtlı tutanakta "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon alanında tezli yüksek lisans eğitimine devam eden Turan SOĞUKOLUK'un Kaymakamlığıımıza sunmuş olduğu 27.02.2024 tarihli dilekçesi ve ekinde bulunan anket formu Kaymakamlığımız Yazı İşleri Müdürü Burak ETEM ve Yazı İşleri Şef V. Şakir KAYA tarafından incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda anket formunda yer alan bilgilerin genel mahiyette olduğu, anket sonucunda elde edilecek bilgilerin sadece araştırma kapsamında kullanılması ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na riayet edilmesi kaydıyla söz konusu anket çalışmasının Kaymakamlık ve Bağlı Birimlerinde uygulanmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır." ifadelerine yer verilmiştir.

Bahsi geçen Anket Formunun Kaymakamlığımız ve bağlı birimlerinde uygulanması İlçe Yazı İşleri Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Burak ETEM
Yazı İşleri Müdürü

O L U R
Turan SOĞUKOLUK
Kaymakam

Ek:

- 1- İlgi (a)'da Kayıtlı Dilekçe ve Eki (4 Sayfa)
- 2- İlgi (b)'de Kayıtlı Tutanak (1 Sayfa)

Ek-2. Demografik Bilgi Formu

Değerli Katılımcılar,

Bu araştırmada çeşitli kuruluşlarda görev yapan yöneticilerin etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiye ait görüşlerinin belirlemek amaçlanmıştır. Bunun yanında araştırmada çeşitli kuruluşlarda görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının ve etik iklimi üzerindeki etkisini belirlemekte amaçlanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeleri dikkatlice okuyarak kendinizi ifade eden en uygun cevabı samimi bir şekilde işaretlemeniz istenmektedir. Ölçeklere vereceğiniz yanıtlar bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. İfadelere vereceğiniz yanıtlar, bilimsel araştırmaya katkı sağlayacaktır.

Araştırmaya ve bilime gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Turan SOĞUKOLUK
Araştırmacı

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgilerinize yönelik sorulara eksiksiz cevap veriniz.

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Yaş:

Eğitim Durumu:

Kamu Sektöründe Çalışma Süresi:

Görev Alınan Kurumda Çalışma Süresi:

Ek-3. Etik Liderlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimiz çalışanların görüşlerini dinler.					
2. Yöneticimiz etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.					
3. Yöneticimiz kendi özel hayatında etik kurallara uygun davranır.					
4. Yöneticimiz çalışanları için en yararlı olanı düşünür.					
5. Yöneticimiz adil ve dengeli kararlar verir.					
6. Yöneticimiz güvenilir bir kişidir.					
7. Yöneticimiz çalışanlarla iş etiği ve etik değerler konusunda görüş alışverişinde bulunur.					
8. Yöneticimiz işlerin etik açıdan doğru şekilde nasıl yapılması gerektiği konusunda bize örnek olur.					
9. Yöneticimiz başarıyı sadece sonuçlara göre değil, aynı zamanda bu sonuçların elde edilme şekline (yoluna) göre de tanımlar.					
10. Yöneticimiz karar verirken “Yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.					

Ek-3. Etik İklim Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışan herkes için en iyinin ne olduğu, bu kurumun önem verdiği bir husustur.					
2. En önemli konu, şirketteki herkesin bir bütün olarak iyiliğidir.					
3. Diğer çalışanlar için daima en iyi olanı gözetmek başlıca hassasiyetimizdir.					
4. Bu kurumdaki çalışanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.					
5. Bu kurumda sizden müşteri ve kamu (toplum) için daima doğru olanı yapmanız beklenir.					
6. Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yoldur.					
7. Bu kurumda her bir çalışanın bilhassa (hepsinden önce, her şeyden önce) verimli bir şekilde çalışması beklenir.					
8. Çalışanlardan diğer tüm hususların ötesinde yasalara (hukuka) ve mesleki standartlara uymaları beklenir.					
9. Bu kurumda yasa (hukuk) ve meslek etik kuralları önemli bir husustur.					
10. Bu kurumda çalışanlardan yasal kurallara ve mesleki standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir.					
11. Bu kurumda ilk dikkate alınan husus, bir kararın herhangi bir yasayı ihlal edip etmediğidir.					
12. Kurumun kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir.					
13. Herkesin kurum kurallarına ve prosedürlerine uyması beklenir.					
14. Bu kurumdaki başarılı insanlar kurallara ve talimatlara göre hareket ederler.					
15. Burada çalışanlar, kurumun politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.					
16. Bu kurumda çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.					
17. Bu kurumda çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler.					
18. Bu kurumda kişinin kendi kişisel ahlaki ve etik değerlerine yer yoktur (önem verilmez).					
19. Çalışanlardan, sonuçlarını düşünmeden kurumun çıkarlarını ilerletmek için her şeyi yapmaları beklenir.					
20. Burada çalışanlar, kurumun çıkarlarını her şeyin üstünde tutma anlayışına sahiptir.					

21. Yapılan iş, sadece kurumun çıkarlarına zarar verdiği zaman standartların altında (yetersiz) kabul edilir.					
22. Bu kurumda çalışanların en büyük sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.					
23. Bu kurumda çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranmaları beklenir.					
24. Bu kurumda çalışan her kişi neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendisi karar verir.					
25. Bu kurumda en önemli husus her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışıdır.					
26. Bu kurumda çalışanlar kendi kişisel etik değerleri tarafından yönlendirilir.					



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Turan SOĞUKOLUK

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı :

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- Anadolu Üniversitesi-Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı-2024
- Gazi Üniversitesi-Kamu Yönetimi-2008
- Yozgat Anadolu Lisesi-2003
- Eskişehir ili Sarıcakaya Kaymakamlığı; 2013-2015
- Sinop ili Durağan Kaymakamlığı; 2015-2017
- Çorum ili Boğazkale Kaymakamlığı; 2017-2019
- Diyarbakır İli Hani Kaymakamlığı; 2019-2021
- Denizli ili Çivril Kaymakamlığı; 2021-2022
- Kırşehir Vali Yardımcılığı; 2022-2023
- Tokat Turhal Kaymakamlığı; 2023-...

Ödülleri:

Kurumsal Başarı Belgeleri