



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN YÖNETSEL ETİK ALGISI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

TÜLİN KAPUSUZ

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ

KASIM, 2015

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN YÖNETSEL ETİK ALGISI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

TÜLİN KAPUSUZ

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. R. Arzu KALEMCI

KASIM, 2015

Onay Sayfası

Tez başlığı: Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yönetmelik Etik Algısı Düzeyleri
Üzerindeki Etkisi

Tezi hazırlayan: Tülin KAPUSUZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet Yazıcı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.



Prof. Dr. M. Mete DOĞANAY

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun görülmüştür.



Doç. Dr. Arzu KALEMCI

Tez Danışmanı

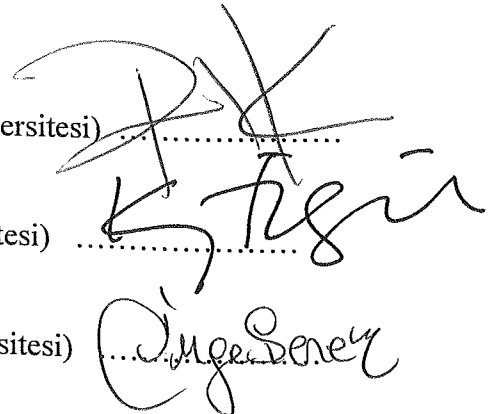
Tez Jüri Tarihi:

Tez Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. R. Arzu KALEMCI (Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. İpek K. TÜZÜN (Başkent Üniversitesi)

Yrd. Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)



İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA

Bu belge ile bu tezdeki bütün akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kuralları gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Ad, Soyad: Tülin KAPUSUZ

İmza: 

Tarih: 16.12.2015

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN YÖNETSEL ETİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

KAPUSUZ, Tülin

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ

KASIM 2015, 75 sayfa

Günümüz şartlarında giderek artan rekabet ve küreselleşme; ekonomik, teknolojik ve yönetim alanlarında yeni yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Yaşanan bu değişimler insanların beklenti ve isteklerinde de değişime neden olmaktadır. Bu noktada yaşanan değişimlerin örgüt yönetimi ve liderlik ile bütünleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu bütünleştirme, liderlik anlayışlarında yenilikler gerektirmektedir. Bu nedenle küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimin örgüte uygulanma sürecinde yetersiz kalan klasik liderlik anlayışları, yerini modern liderlik anlayışlarına bırakmış durumdadır. Dönüşümcü liderlik de günümüz koşullarında gerekliliğini hissettiren modern liderlik anlayışları arasında önemli bir yere sahiptir. Liderin, yönetim sürecinde uygulayacağı bu anlayışın ise etik kurallar çerçevesinde olması, sürecin paylaşılmasını mümkün kılacaktır. Diğer bir ifade ile liderin sergilemiş olduğu liderlik anlayışını etik

normlara uygun tutumu ile takipçilerine aktarabilmesi, örgüte başarılı bir değişim süreci yaşatacaktır.

Bu tür küresel gereksinimler ışığında yola çıkarak, bu çalışmada dönüşümcü liderlik etkisi ve çalışanların yönetsel etik algısı ilişkisi ele alınmakta ve buna ilişkin sonuçlar ortaya koyulmaktadır. Buna göre, araştırmanın evrenini 2014-2015 Eğitim Öğretim yılında Ankara ilinin Çankaya ilçesinde, bağımlı veya bağımsız orta öğretim kurumunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik boyutlarından; vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ile yönetsel etik ölçeği arasında pozitif yönlü kuvvetli; grup amaçlarının kabulünü sağlama ile yönetsel etik ölçeği arasında pozitif yönlü kuvvetli; entelektüel teşvikte bulunma ile yönetsel etik ölçeği arasında pozitif yönlü kuvvetli; bireysel ilgi gösterme ile yönetsel etik ölçeği arasında pozitif yönlü kuvvetli; yüksek başarı beklentisine sahip olma ölçeği ile yönetsel etik ölçeği arasında yine pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin varlığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: liderlik, dönüşümcü liderlik, etik, yönetsel etik.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE PERCEPTION OF THE MANAGERIAL ETHICS OF THE STAFFS

KAPUSUZ, Tülin

Master's Thesis

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Program of Human Resources Management

Thesis Supervisor: Doc.Dr. R. Arzu KALEMCI

NOVEMBER 2015, 75 pages

Increasing competition and globalization in today's world brings new approaches in the field of economic, technological and management. These changes have led to changes in people's expectations and demands. The changes taking place at this point that should be integrated with the management organization and leadership emerges. Thus, this integration requires innovations in leadership. Therefore, the process of globalization, the inadequate implementation of the organization's leadership change brought about by conventional approaches, where the situation is left to modern leadership. Post-modern paradigm that transformational leadership also feels the necessity in today's conditions in the modern understanding of leadership has an important place. Leaders will be applied in the management process within the framework of the ethical rules of the understanding that will enable the sharing process. Transfer to other words that have

demonstrated leadership by understanding the followers of the leader with the proper attitude to ethical norms will live a successful change process in the organization.

Based on this kind of global needs light, the effects of transformational leadership and the perception of the managerial ethics of the employees relationship were examined and the results were set forth for it. Accordingly, the universe of there search constitutes dependent or independent secondary schools teachers at Çankaya district of Ankara in 2014-2015 Academic Year. As a result of the study; we came to the conclusion that there is a strong positive correlation among the dimensions of the transformational leadership that vision, inspirational motivation, being an appropriate role model and the scale of administrative ethics. And also a strong positive correlation between providing group aims and the scale of managerial ethics; a strong positive correlation between the intellectual stimulation and the scale of managerial ethics; a strong positive correlation between individualized consideration and the scale of managerial ethics; and there is a strong positive correlation between the scale of having idealized influence and the scale of managerial ethics.

Key words: leadership, transformational leadership, ethics, administrative ethics.

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmalarım süresince yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yönlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Arzu KALEMCİ'ye, veri toplama ve analiz çalıőmalarım esnasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli okul yöneticilerine, meslektaşlarıma ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme teőekkürü sonsuz bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

1. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	3
1.2. ETKİLİ LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	6
1.2.1. Etkili Liderlik	6
1.2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	8
1.2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	8
1.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	8
1.2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	9
1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	10
1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	12
1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Üzerine Diğer Araştırmalar	14
1.3.3. Dönüşümcü Liderlikte Güven ve Lider İnanırlığı	15

2. BÖLÜM

2. ETİK VE YÖNETSEL ETİK

2.1. ETİK KAVRAMI.....	16
2.1.1. Etik Davranış	17
2.1.2. Etik Teorileri: Teleolojik ve Deontolojik Yaklaşımlar	17
2.2. YÖNETSEL ETİK KAVRAMI	18
2.2.1. YönetSEL Etik Üzerine Olan Faktörler	20
2.2.2. Kurumlarda Etik Sorunlar ve Etik Dışı Davranışlar	21
2.2.3. Çalışanların YönetSEL Etik Algısı	23
2.2.4. YönetSEL Etik Eğitim Programları	23

2.2.5.	<i>Etik Kodların Geliştirilmesi ve Uygulanması</i>	25
2.2.6.	<i>Yönetsel Etiğin Kurumsallaşma Süreci</i>	28
2.3.	YÖNETSEL ETİK ÜZERİNE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ETKİLERİ	32

3. BÖLÜM

3.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN YÖNETSEL ETİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1.	YÖNTEM	36
3.1.1.	<i>Araştırmanın Amacı ve Önemi</i>	36
3.1.2.	<i>Araştırmanın Yöntemi</i>	36
3.1.3.	<i>Araştırmanın Evreni ve Örneklemi</i>	36
3.1.4.	<i>Veri Toplama Aracı</i>	37
3.1.4.1.	<i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</i>	37
3.1.4.2.	<i>Yönetsel Etik Ölçeği</i>	37
3.1.5.	<i>Araştırmanın Sınırlılıkları</i>	37
3.1.6.	<i>Verilerin Analizi ve Yorumlanması</i>	37
3.1.7.	<i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi</i>	38
3.1.8.	<i>Yönetsel Etik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi</i>	40
3.2.	BULGULAR	41
3.2.1.	<i>Demografik Bilgiler</i>	41
3.2.2.	<i>Dönüşümcü Liderlik ve Yönetsel Etik Ölçek Maddelerine Katılım Durumu</i> ..	42
3.2.3.	<i>Ölçekler Arasındaki İlişkinin ve Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi</i>	45
3.2.3.1.	<i>Dönüşümcü Liderlik ve Yönetsel Etik Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri</i>	45
3.2.4.	<i>Yönetsel Etik Ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki Analizi</i>	46
3.2.5.	<i>Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yönetsel Etik Algısı Üzerindeki Etkisi</i> ..	47
3.2.6.	<i>Dönüşümcü Liderlik Ve Yönetsel Etik Algısının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi</i>	49
	TARTIŞMA VE SONUÇ	57
	KAYNAKÇA	63
	EKLER	72

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar	12
Tablo 2: Lawrence Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Teorisi	29
Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans ve Özdeğer Tablosu.....	39
Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Düzeyleri	40
Tablo 5: Yönetsel Etik Ölçeğinin Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans ve Özdeğer Tablosu	40
Tablo 6: Yönetsel Etik Ölçeği Güvenirlik Düzeyi.....	41
Tablo 7: Demografik Bilgilere Göre Dağılım.....	41
Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik İfadelerine Katılım Dağılımı	43
Tablo 9: Yönetsel Etik Ölçeği İfadelerine Katılım Dağılımı	44
Tablo 10: Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri	45
Tablo 11: Yönetsel Etik İle Dönüşümcü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki Analizi.....	46
Tablo 12: Regresyon Analizi İstatistikleri	47
Tablo 13: Farklı Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t Testi)	50
Tablo 14: Farklı Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	52
Tablo 15: Eğitim Durumu Farklı Olan Grupların Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar t Testi)	53
Tablo 16: Kurumdaki Çalışma Süresi Farklı Olan Grupların Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetmel etiği etkileyen faktörler	20
Şekil 2: Yönetmel etiğin kurumsallaşması.....	28

GİRİŞ

Globalleşmenin sonucu rekabetin sürekli arttığı iş dünyası, hızla sürekli biçimde değişmektedir. Kurumların beklentisinde bulunan son amaç, bu ortamda verimli sonuçlara ulaşmak ve devamlılıklarını koruyabilmektir. Kurumların sürdürülebilir verimli stratejilerini kazanmaları, kendini rakip kurumlardan ayıran niteliklerinin bilincine varmaları ile mümkün olabilmektedir. Söz konusu değerleri oluşturmak ve devamlılığını sağlamak, etik tutumların oluşturduğu inanırılık çerçevesinde mümkündür. Etik ortamın yaratılması ve etik davranışlara yön veren değerlerin belirlenmesi de, örgütsel karar ve davranışlara rehberlik etmektedir. Bu nedendir ki, günümüzde etik ve etik davranışa olan duyarlılık gün geçtikçe yerleşmektedir.

Diğer yandan dönüşümcü liderlik tarzı da ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenen ve üzerinde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns'un (1978) araştırmaları ile ortaya çıkmışsa da, daha sonrasında Bass ve Avolio'nun (1994,1997) çalışmalarıyla mevcut sistemlerine temellendirilmiştir (Akt: Özkan, 2011: 1). Bass ve Avolio'un (1994,1997) geliştirdiği poli faktöryel liderlik modelinin bugün örgütlerde liderlik tarzlarının en kapsamlı kuramları arasında bulunmaktadır. (Rouold ve Heiniz,2007; Akt: Özkan, 2011: 1).

Öte yandan örgütlerde yönetsel etik algısının oluşturulmasında etkili bir liderlik tarzının büyük bir öneme sahip olduğu kabul görmektedir. Bu bağlamda kurumlarda etik tutuma yönelik dönüşüm gereksiniminin farkına varılması, bu kapsamda taktik ve yöntemlerin yenilenmesi, harekete geçirilmesi ve bu olgunun örgütlerdeki çalışanlara kazandırılmasında etkin bir liderlik olan dönüşümcü liderliğin özellikleri itibariyle yönetsel etik algısının oluşturulması sürecinde etkili olacaktır.

Modern toplumsal yapı ve ekonomik alanda yaşanan dönüşümlerle birlikte günümüz işletmelerinin mevcut politikalarının analizi, ayrı ve detaylı bir araştırmayı gerektirse de çalışmanın çerçevesi itibariyle konu "dönüşümcü liderliğin çalışanların yönetsel etik algısı üzerindeki etkisi" ekseninde incelenecektir. İşletmelerin mevcut amaçlarını gerçekleştirmeleri için, dönüşümcü liderliğin temel önem taşıyan bir araç

olduğu konusu bu çalışmanın temel varsayımını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Ankara ilinde çeşitli eğitim kurumlarında yöneticilik ve görev yapan 276 öğretmenin dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik algısı analize tabi tutulmuştur.

1. BÖLÜM

1. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsanoğlunun toplumsal bir varlık olarak yaşamaya başlamasından itibaren, belli bir grup içinde yaşaması ve bu grupları örgütlemesi söz konusudur. Geçmişten günümüze toplumlar ne tür politik, ekonomik ve sosyal alanlarda yaşam sürdürdü ise ve bu toplumlar arası farklılıklar gösteriyor olsa da örgütlenmelere ve stratejilere gereksinim duyulmuştur (Gould, 2000; Akt: Özkan, 2011: 3). Sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamayla ister istemez zaman içinde, söz konusu oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ihtiyaç duyulmuştur. Toplumsal yapılar, otoriter yapılardan demokratik birimlere doğru evrimleştiği ölçüde yönetim ve yöneticilik anlayışı da gelişim göstermiştir.

İşletme bilimi açısından liderlik kavramına yönelik çeşitli analizlerin yapılması ve liderliğin işletmeler için önem kazanması, modern işletmecilik yaklaşımları ile mümkün olabilmektedir. Geleneksel yaklaşımlarda, işletmeler için inisiyatif kullanan, örgütü yapılandıran otorite için liderlik kavramından ziyade, “patron”, “yönetici”, “müdür” gibi unvanlar kullanıldığı söylenebilir (Bilgiç ve Göksu, 2004; Akt: Özkan, 2011: 3).

Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak, ekonomik sistemin önemli bir parçası olan işletmelerin toplumsal yapının gelişimine paralel bir gelişim gösterdiği söylenebilir. İşletmeler de toplumsal yapılardan ayrı düşünülemezken unsurlar olduğuna göre, toplumsal olgu ve değerlere örgüt içinde rastlanması doğal bir durumdur. Bu nedenle, eğer insanlar, karakter özelliklerine bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye gereksinim duyuyorsa, örgütler için de aynı koşul geçerli olmaktadır.

Fazla uzak olmayan bir zamana kadar, örgütlerin sosyal yapısı ve dokusu fazla dikkate alınmayan bir olguydu. Ancak işletme yönetimindeki gelişmeler ve işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sistemin karmaşıklaşan süreçleri, işletmelerin yapısı hakkındaki araştırmaları da geliştirmiştir. Buna göre, örgütler de toplumsal yapının özelliklerinden ayrı düşünülemezken ve kendi içinde toplumsal dokulara sahip olan yapılardır. Farklı bir ifadeyle, işletmeler sadece ekonomik

birimler olmayıp, aynı zamanda sosyal bazı unsurları da bünyesinde barındıran bir tür yaşam alanıdır. Bu bağlamda, örgütlerin, amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirip etkili olmaları teknik bir durum olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir süreçtir(Alpugan ve diğ. 2000; Akt: Özkan, 2011: 4).

İşletmelerde üretim ya da diğer hizmetler için bir araya gelmiş olan bireyler, işlerinde uzman olsalar bile, kendilerini yönlendiren bir liderin eksikliği durumunda nihai amaçlara, hedeflenen zaman, maliyet ve kalite düzeylerine ulaşmaları zorlaşır. Bu durumda koordine edici ve otorite oluşturuvcu liderlere ihtiyaç duyulduğu açıktır. Geçmişte liderlik, sadece emirler veren, kararlar alan ve koordine eden bir otoriteyi ifade etmekteydi(Alpugan ve diğ. 2000; Akt: Özkan, 2011: 4). Bu nedenle, lider kavramından çok işletmelerde “yönetici” kavramı öne çıkmıştır. Lider ve yönetici ayrımına çalışmanın bütünlüğünü bozmamak için değinilmeyecek olmakla birlikte bu aşamada yöneticiliğin hiyerarşi ve emirler zinciri ile algılandığı söylenebilir. Buna göre liderlik, yöneticilik kavramının materyal doğasının örgüt kültürü ve sosyal yapısını kapsayan ve çağdaş işletmecilik anlayışlarına uygun olarak yorumlanmış halidir. Yönetici ve lider (yönetim-liderlik) birbirinin tamamlayıcısıdır. Gold ve Campbell, ideal kurumsal yönetimin liderlik ve yönetimi bir arada dengeli bir biçimde barındırdığını ortaya koymuşlardır(Biosciences ve diğ. 2004; Akt: Özkan, 2011: 4).

Günümüzde ekonomik sistem karmaşık ilişkiler ağı ile örölü bir yapıya ulaşmıştır. Ekonomik sistem içindeki ilişkilerin gelişimi, aynı zamanda, işletmelerin yönetim anlayışını da etkilemiştir. Söz konusu karmaşık yapıyı anlamlı bir bütüne dönüştürmek için ise liderlik ögesi önem kazanmıştır. İşletme bünyesindeki çeşitli birimler ile bu birimlerin çalışanlarını ortak bir amaç etrafında birleştirmek ve işletmenin artan rekabet ortamında etkin bir şekilde varlığını sürdürmesi söz konusu olduğunda liderliğe verilen önem artmıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren bu olguların yanına bir de örgüt kültürü ve felsefesi ve bunun içselleştirilmesi konusu eklenmiştir (Yıldız, 2002; Akt: Özkan, 2011: 5). Bu bağlamda lider, değişimi tanımlar, yeni bir sistem yaratır ve konulan yeni hedeflere ulaşmada yol gösterir(Eisenbach ve diğ. 1999; Akt: Özkan, 2011: 5).

Ayrıca; örgütün değişen bir olgu olduğu düşünüldüğünde liderler, örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürülmesinde önemli bir unsur haline gelecek ve sosyal

yapının bir unsuru olan örgüte deçevresel değişimler etki edecektir. Bu değişimler örgülerde de değişim isteği uyandıracaktır. Bu nedenle örgütlerde lidere gereksinim duyulmaktadır. Bu noktaya kadar olan konuların çalışmanın genelinde incelenecek olduğunu hatırlatarak, uygun bir tartışma zemini sağlamak için liderlik hakkındaki genel açıklamalara yer verilmesinde fayda bulunmaktadır.

En genel anlamıyla liderlik; örgüt hedeflerine ulaşmak adına takım davranışlarını şekillendirme ve etkide bulunma stratejisidir (Ken, 2006; Akt: Özkan, 2011: 5). Liderlik, örgütsel amaçlar çerçevesinde son derece önemli olan bir olgudur. Özellikle son yıllarda, örgütlerdeki insan öğesinin ön plana çıkması ve bu öğenin örgütün kısa ve uzun vadeli stratejilerine uyumlaştırılması süreci söz konusudur. Önceki konularda da değinildiği üzere örgütsel değişim; günümüz rekabet, belirsizlik ve değişimlerin (yeni teknolojilerin hızla piyasayı etkilemesi anlamında) ekseninde bir tür zorunluluktur (Serinkan, 2004; Akt: Özkan, 2011: 5). Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerde değişimi ve dönüşümü gerekli kıldığı ölçüde yönetim ve stratejilerin koordinasyonu önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, son yılların örgütsel değişim süreci ekseninde en sık tartışılan konularından biri liderlik kavramıdır.

Liderlik, özellikle 20. yüzyılda üzerinde, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu dönemde gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlmek noktasında birçok alanda, araştırmalar gerçekleştirmiştir (Digman, 2001; Akt: Özkan, 2011: 6).

Liderlik, grup süreçleri ve grup etkinlikleri için bir odak noktadır. Bu bağlamda liderlik bir tür yönelim merkezidir. Aynı zamanda liderlik, ayrılan iş kollarının birleşme odağıdır. Başka bir tanımla liderlik, takım ihtiyaçlarından etkilenmekte ve böylece takım bireylerinin ilgi odağı olarak potansiyellerini hedeflenen düzeye yönlendirir.

Liderlik, kabullenilmiş hedefler odağında yerine getirilmesi gereken dönüşümler adına yönetici ve izleyenler arasındaki etkileşim unsurudur (Rost, 1993; Akt: Özkan, 2011: 6). Etkileşim sürecinde bireylerin hedefleri, lider ve takipçilerin

nitelikleri, birbirine olan tutumu ve toplumsal etmenler bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekli olan etkenlerdir.

Başka bir tanıma göre liderlik, hedeflere ulaşılması adına çalışanın ihtiyaçlarını karşılayan; kişiler, takımlar ve toplumun birbirleriyle olan etkileşimini şekillendiren, kişiler ile örgüt kısımlarının iletişimini, etkileşimini ve eşgüdümünü sağlayan bir süreçtir. Yukl, liderliği insan kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmada harekete geçirme olarak açıklar (Yukl, 1994; Akt: Özkan, 2011: 6). Lider, yeni takımların oluşması yanı sıra takım bireylerinin örtüşmeyen örgüt sadakatleri sebebiyle dağılma haddine ulaşmış takımların birlikte çalışmaları adına gerekli uyumluluklarını oluşturmaya çalışır. Liderlerin faaliyet ve tutumlarının çalışanların üzerinde direkt etkili olduğu düşünülmektedir. Böylece araştırmaların pozitif sonuçlarına göre liderlik başarılı bir örgütün gelişim, sürdürülebilirlik, performans ve büyümesinde anahtar unsurdur.

Başka bir ifadeyle liderlik, beklenendir (prospektif). Geleceği şekillendirir, örgüte vizyon kazandırır ve dönüştürücü hedeflere ulaşmada ilham verir (Kotter, 1996; Akt: Özkan, 2011: 7).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere, liderlik konusuna farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışmanın konusu itibariyle öncelikle liderlik kavramının temellerini tanımsal olarak netleştirmek uygun görülmüştür.

1.2. Etkili Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Etkin liderliği açıklamaya başlamadan önce liderlik kavramını tam olarak anlamaya çalıştık. Liderliğin kafamızda küçük bir taslağını oluşturduktan sonra, etkili liderlik nedir, hangi özelliklere sahiptir; aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Etkili Liderlik

Etkili liderlik tanımlama ve değerlendirmelere göre değişkenlik göstermektedir. Literatürde liderlik kavramı nasıl birden fazla tanımla açıklanıyorsa etkili liderlik de birçok şekilde tanımlanmıştır ve liderlik kuramlarının gelişmesine neden olmuştur. Etkili liderlik için yetkinlik öğeleri izleyenleri motive etme, onları destekleme ve iyi bir dinleyici, vizyon sahibi, insan ilişkileri güçlü, örgüt hakkında bilgi sahibi, stratejik, fırsatçı, küreselleşmeye adapte olmak yanında iyi analiz

yeteneği, örgüte liderlik edebilme ve iletişim kurabilme yeteneklerini de içermektedir (Conger ve Benjamin 1999; Akt: Özkan, 2011: 7).

Etkili liderliğin prensipleri Kinsley tarafından da şu şekilde ortaya konmuştur: Etkili lider;

- Takım menfaati için bireysel çıkarları göz ardı eder,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında güçlü iletişim kurar ve bunun sürdürülebilirliğini sağlar,
- Bireysel bilgi ve birikimlerle güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurar,
- Aktif öğreticidir, diğerlerinin takım hedeflerine ulaşmasını sağlar,
- Etkin biçimde düzeltici ve disipline edicidir (Kinsley, 2006; Akt: Özkan, 2011: 7).

Brown ve Eisenhardt ise, sürekli değişen örgütlerde başarılı/etkili yöneticilerin üç ana liderlik karakteristiği olduğunu belirlemiştir. Buna göre yöneticiler sorumluluklarının net bir biçimde bilincindedir, etkin bir iletişim ile öncelikleri ortaya koyar ve yaratıcılık/doğaçlamalar için özgürlük tanır (Brown ve Eisenhardt, 1997; Akt: Özkan, 2011: 8).

1.2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kuramlarının kronolojik gelişiminde “özellik yaklaşımları”, “davranışsal yaklaşımlar”, “durumsallık yaklaşımları” ve “modern (çağdaş) yaklaşımlar”dan oluşan başlıca dört aşama görölmektedir. Her bir yaklaşım bir öncekinin tamamlayıcısı özelliğini taşımaktadır. Özellik yaklaşımlarıyla etkili liderliğin açıklanması yetersiz kalınca davranışsal liderlik, lider davranışı ile takım performansı ilişkisine yönelmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımıyla ortaya çıkan ideal lider nitelikleri ve umulan lider davranışı kavramları sonrasında ise etkili liderliği, liderlik tarzı için yeterlilik sürecine uyacak biçimde yenilenmesine bağlı olduğu görüşündeki durumsallık yaklaşımı savunulmuştur. Nihayetinde de bahsedilen lider-merkezli üç kuramdan sonra, neokarizmatik teoriler ya da modern liderlik anlayışları olarak da anılan paradigmlar liderlik ile takipçiler ilişkisini bütün olarak değerlendirmiştir (Kılınç, 1995; Eren, 1998; Akt: Özkan, 2011: 8).

Çalışmanın asıl konusu olan dönüşümcü liderlik kavramı literatürde modern yaklaşımlar içerisinde ele alınmakla birlikte, konuyu detaylıca ele alabilmek için ayrı

olarak değinilecektir. Diğer liderlik yaklaşımları da liderlik kavramının gelişiminin anlaşılabilmesi amacıyla detaylı değinilmeyerek sadece kronolojik gelişim sırasına göre ana hatlarıyla ele alınacaktır.

1.2.2.1.Özellikler Yaklaşımı

“Özellikler Yaklaşımı” 1930’larda liderlik kapsamında geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşe göre, liderlik vasfı ile liderin doğuştan sahip olduğu fiziksel, düşünsel, sosyal (üstün zekâ-güçlü hafıza) ve kişisel özellikleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Oyindale, 2006; Akt: Özkan, 2011: 9). Fakat sadece “özellikler yaklaşımı” ile etkili liderliği ölçmek mümkün olmadığı için liderlerin nitelikleri yerine takipçilerin niteliklerine ve liderin ne tür bir tutum sergilediğine yönelinmiş ve böylece “Davranışsal Liderlik Kuramı” ileri sürülmüştür.

1.2.2.2.Davranışsal Yaklaşım

“Özellikler Yaklaşımı”na yöneltilen eleştirilerden sonra, 1940-1950’lerde liderin doğuştan getirdiği özellikler yerine davranışları ve bu davranışların insanları etkileyebilme özelliği üzerinde duran çalışmalara yer verilmeye başlanmıştır. Liderin astlarına yetki verme biçimi, planlama ve amaçları belirlemede izlediği yol vb. liderin davranışlarını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım doğuştan gelen özellikler yerine etkili liderliğin açıklanmasına yeni bir perspektif getirmiştir (Oyindale, 2006; Akt: Özkan, 2011: 9).

Davranışsal yaklaşımın başlıca örnekleri şu şekilde sıralanabilir:

- Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi
- Ohio State Liderlik Çalışmaları
- Tannenbaum-Schmidt’in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Reddin 3 Boyutlu Lider Etkinliği Modeli
- Blake- Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Davranışsal yaklaşımlar liderlik sürecinin kavranmasına büyük fayda sağlamakla beraber çevreye ve koşullara odaklanması sebebiyle eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005; Karkin,2007; Akt: Özkan, 2011: 9).

1.2.2.3.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, ideal liderlik tutumunun koşullara ve sürece göre değişim göstereceğidir. Bu kurama göre, etkili liderliği oluşturan

etkenler: hedefin özelliği, takipçilerin becerileri ve beklentileri, kurumun kriterleri, liderler ve takipçilerin deneyimleri, kurumsal iklim vb. etkenleridir. Durumsallık yaklaşımıyla liderliği ele alan başlıca çalışmalar şu şekilde belirtilebilir:

- Friedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı
- House-Mitchell Amaç-Yol Kuramı
- Vroom-Yetton Lider Katılım Modeli

1.2.2.4.Modern Liderlik Yaklaşımları

Teknolojik ilerlemeler, çevresel koşullar, sosyo-kültürel anlayış ve ekonomik yapıdaki değişimler liderlik yaklaşımlarının da yeniden ele alınmasına neden olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu yeni liderlik modeli, lider etkinliğini lider merkezli olmaktan çıkartıp lider-izleyen etkileşimli temele oturtmuştur.Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarını lider-izleyen arası ilişkileri basit çerçevede ele aldıkları için eleştirmişler ve “Modern Liderlik Yaklaşımları”nın temellerini atmışlardır. Onlara göre takipçilerine daha çok performans ortaya koymak adına esin verenmarjinal liderler (extraordinaryleaders) vardır(Kirby ve diğ. 1992; Akt: Özkan, 2011: 10). Çağdaş ortamlara en uygun lider tipi, başkalarını yönlendirenden daha çok, kendini yönlendiren kişi olmalıdır. İşte bu süper liderlik olarak güçlü bir şekilde seslendirilen yeni bir liderlik biçimidir (Manz ve Sims, 1991; Akt: Özkan, 2011: 10).

Süperliderlik şekilde herkes potansiyelini kendi liderlik tarzından sağlamaktadır. Bu anlayışça liderlerin yeni ölçütü, geleceklerinikesin olarak saptama, becerilerinin bilincinde olma ve en iyi şekilde gelişim sağlama olarak görmektedir. Çalışanlarınbilgi ve becerilerinin farkına varmadan insan kaynaklarının iyileştirilmesi olanaksızdır. Katı bir yönetim hâkimiyetine sahip kurumlarda tek tipleşmiş kabullenme mevcuttur. Bu tip kurum liderleri kendi tutumlarını şekillendirmekten ziyade bireylerin tutumlarını şekillendirme güdüsüne sahiptir (Vehbi Çelik 2007; Akt: Özkan, 2011: 10).

Modern liderlik yaklaşımlarının düşünsel temeli Burns tarafından atılmıştır ve liderlik sürecinin etkileşimsel veya dönüşümcü olmak üzere iki yolda ilerleyeceğini savunmuştur (Hinkin ve Tracey, 1999; Akt: Özkan, 2011: 11). Burns tarafından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramlarının temelleri Max Weber'in otorite

yaklaşımından da etkilenilerek öncelikle siyasi alanda (içerikte) atılmış, Bass tarafından daha sonra dönüşümcü liderlik modeli daha da geliştirilerek örgütsel (içerikte) ortaya konmuştur(Eisenbach R. ve diğ. 1999; Akt: Özkan, 2011: 11). Buna göre Burns, etkileşimci liderliğe, geleneksel (yönetimsel) liderlik penceresinden bakmış; ilk çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki lider davranışları farklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Etkileşimci liderler, yönetici-çalışan arası ilişkiyi bir tür değiş tokuş olarak görmektedirler. Bu şekildeki ilişkide, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmalarında ortak bir çabadan ziyade pazarlık söz konusudur. Bu tip liderler verimli çabaları ödüllendirme, hataları da cezalandırma eğilimindedirler (Akyol, 2006; Akt: Özkan, 2011: 11), geleceği şekillendirmekten ziyade mevcut durumu koruma amacı taşırlar ve örgütsel kültürde değişim yapmayı amaçlamazlar. Etkileşimci liderlere verilebilecek güzel bir örnek; bu yaklaşım ile performans değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme, iş analizi ve iş değerlendirme gibi modern insan kaynakları yönetim sistematiğini oluşturan ve uygulayan “insan kaynakları yöneticileri” olabilir (Akyol, 2006; Akt: Özkan, 2011: 11).

1.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, modern yönetim kuramları ve çalışmalarında önemli yere ve ilgi odağına sahip bir liderlik yaklaşımıdır (Keçecioglu, 1998; Akt: Özkan, 2011: 11). Özellikle son yıllarda kurumların yeniden yapılandırılma (re-organization) sürecinde karşılaşılan sorunlara etkin liderlik stillerini inceleyen birçok akademik araştırma yapılmaktadır. Bu çalışmalar özellikle liderlik yaklaşımlarında en çağdaş model olan dönüşümcü liderliği işaret etmektedir.

Modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde dönüşümcü liderlik içerdiği karizma, vizyon, güçlendirme/yetkilendirme (empowerment) kavramları ile klasik liderlik yaklaşımlarından farklıdır (Schermerhorn, 1993; Akt: Özkan, 2011: 12). Yöneticilik stiline sahip olan etkileşimci liderler örgütsel kültür ve vizyonda değişiklik yapmadan mevcut şartları değerlendirme yolunu tercih ederlerken; dönüşümcü liderler izleyenlere yeni bir vizyon kazandırır ve buna katkıda bulunabilmeleri için onlara ek misyonlar (görevler) verir. Yeni liderlik yaklaşımlarında lider-izleyen arası ilişki tam katılım ve güç paylaşımına dayanır.

Çalışanların kararlara katılımının örgütsel motivasyon ve verimliliği arttırdığı yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmaktadır.

Dönüşümcü liderliğe ilham kaynağı olan dönüşüm kavramını tanımlamak gerekmektedir; böylece yönetsel etik algısının oluşturulması sürecinde dönüşümcü liderlik kavramı daha da anlaşılır olacaktır. Dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden ve temayüllerden ısrarlı bir şekilde vazgeçmek ani ve devrimsel farklılaşmaya gitmek, gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlıklı olmak ya da gelecekteki eğilimleri şimdiden uygulamaya çalışmaktır (Serinkan, 2004; Akt: Özkan, 2011: 12).

Değişimi başlatan ve bu bağlamda örgüt reformunu ve yeniliklerin getiren yöneticilere “dönüşümcü lider” denilmektedir (Serinkan, 2004; Akt: Özkan, 2011: 12). İleride meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olabilmek için dönüşümcü liderler, çalışanların bütüncül ve tecrübelerinin fark edilmesini sağlamaya çalışır. Sürece dahil olanların kendilerine olan güvenini arttırarak ve onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek bütün kabiliyetlerini kullanmaları yönünde motive eder. Bu şekilde çalışanların sorumluluklarının önemini daha iyi anlayabilecek ve örgüt hedefleri uğruna kendi potansiyellerinin üstüne çıkmaya çalışacaklardır. Bunun için de gerekli değişimlere öncülük ederler ve destek verirler.

Dönüşümcü liderler yalnızca liderlik sürecini değerlendirerek takipçilerinin hedef ve kriterlerini değiştirerek şekillendirme yetisine sahiptirler. Bass’a göre etkileşimci liderlik hedeflerin, çalışma standartlarının ve görev talimatlarının açıklığa kavuşturulması üzerinde durmuş ve izleyenlerin inisiyatif kullanmasından ziyade ödül ve teşvik unsurlarına dayalı iş yapış stillerine odaklanmıştır. Buna karşın Burns dönüşümcü liderleri, izleyenlerini yüksek idealler ve moral değerleri ile motive edenler olarak tanımlamıştır (Hinkin ve Tracey, 1999; Akt: Özkan, 2011: 13).

Burns’un yaptığı çalışmalar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik sınıflandırmasından öteye geçememiştir. Burns, teorik sınıflandırmayı yapmakla birlikte pratikte uygulama ve ölçüm yapabilmek için gerekli olan ölçüm kıstaslarını belirtmemiş ve herhangi bir ölçüm metodu geliştirmemiştir. Bu da bu alanda yapılacak olan çalışmaları sınırlandırmıştır (Hartog ve dig. 1997; Akt: Özkan, 2011: 13). Burns tarafından oluşturulan, Bass ve Avolio’nun geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Burns tarafından ortaya atılan liderlik modellerinin eğitim, ordu, kamu ve özel sektör kuruluşları gibi pek çok alanda etkinlik ve etkilerinin ölçümünü

mümkün kılmıştır. Anketin büyük ölçekli uygulamaları sonucunda Bass dönüşümü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farkları gösteren özet bir tablo yapmıştır; bu tabloya göre bu iki liderlik davranışı arasındaki farklar şöyle özetlenebilir (Tablo:1):

Tablo 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	ETKİLEŞİMCİ LİDER
İlham Verici Güdüleme: basit bir dille amaçları açıklar, sembol ve sloganları kullanır.	Ödüllendirme: başarıyı ve iyi performansı ödüllendirir.
Bireysel Destek Sağlama: kişileri birey olarak gözetir, fikir vererek rehberlik eder.	Aktif Yönetim: mevcut kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözlemler, doğru adımlar atar.
Çevresine Örnek Olma: örnek hareketlerle vizyon – misyon yaratır, saygı ve güven kazanır.	Pasif Yönetim: standartlar şartlarla uyummadığı zaman müdahale eder.
Enetelektüel Uyarım: sorunların akılcı çözümünü için zekâyı yüceltir.	Liberal Yönetim: sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır ve problemler ortaya çıktığında müdahale etmekten kaçınır.

1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin beraberinde gelişir ve izleyenlerini liderin vizyonunu anlama ve grup veya örgüt hedefleri için bireysel istekleri feda etmek için motive eder (Eisenbach ve diğ. 1999; Akt: Özkan, 2011: 14).

Bass (1985), dönüşümcü liderlik davranışlarını öncelikle;

- *Karizmatik Liderlik*: İzleyenler tarafından takdir edilme ve saygı duyulmaya dayanır.
- *Entelektüel Teşvik*: İş yapış stillerinde yenilikler keşfetmek için astları cesaretlendirmektir.
- *Bireysel Destek*: Astların bireysel ihtiyaçlarını gözetmektir.

biçiminde üç boyutla ele almış; daha sonra Karizmatik Liderlik faktörünü “İlham Verici Motivasyon” ve “İdealleştirilmiş Etki” olarak iki ayrı boyuta ayırmıştır (Akt: Özkan, 2011: 15). Buradan da görüleceği üzere dönüşümcü liderlik özünde karizmatik liderliği de barındırmaktadır. Liderin kişisel özellikleri arasında bulunan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme ve yüksek performans hedeflerine ulaşmaları süreci olarak da tanımlanabilen karizma, dönüşümcü liderliğin anahtar unsurudur. Ancak, Bass (1985), karizmanın dönüşümcü liderlik için gerekli fakat yeterli olmadığını belirtir (Simons, 1999; Akt: Özkan, 2011: 15). Ayrıca, Bass, karizmayı misyon–vizyon yaratma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak da tanımlamıştır.

Böylece dönüşümcü liderlik davranışları dört boyutta incelenmeye başlanmıştır ve Bass bunlara “Dönüşümcü Liderliğin dördlüsü” demiştir (Bass, 1994; Akt: Özkan, 2011: 15). Bu dört boyut kısaca şu şekilde açıklanabilir:

İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence): Dönüşümcü liderlik ile ilgili tartışmalarda, bu olguyu Weberyan analizlere kadar götüren yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunun nedeni ise, dönüşümcü liderlikte karizma kavramının önemli bir yeri olmasıdır. İdealleştirilmiş etki, izleyenlerin lidere olan saygı ve takdirine dayanır.

İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation): Dönüşümcü liderler, personelin çalışma şekillerini yönlendirme amacıyla tanımlama aracılığıyla telkin ve motivasyon sağlar, takım çalışmasını güçlendirir. Personelin geleceğin cazip vizyonu ile ilişkisini arttırarak bunu paylaşır. Takipçilerce paylaşımda olan vizyon ve hedeflere sadakatini kanıtlamaya ve vizyon kapsamında performans sergilemelerine yardım eder.

Bireysel Destek (Individual Consideration): Bütün personele ayrı ayrı ilgilenerek personel ihtiyaçlarını belirlemesi ve yerine getirmeye çabalaması, personelin gözünde lider itibarını güçlendirirken, potansiyellerinin belirlenmesinde rol alır. Bu şekilde kurumda daha verimli bir sinerji oluşturulması mümkün hale gelir. Çalışanlarla birebir ilişki hem aidiyet duygusunun gelişimi, hem de liderin süreçte en az alt kademedekiler kadar rol oynadığını kanıtlaması bakımından önemlidir.

Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation): Dönüşümcü liderliğin ahlaksal ve kurallılık boyutunu ön plandadeğerlendiren bu özellik, çalışanların katkılarını, farkındalık seviyelerini, hayal güçlerini kullanmalarına yardım edendeğişken bir süreçtir. Dönüşümcü liderler, mevcut duruma yeni yaklaşımlar getirerek, problemleri yeni baştan şekillendirerek, varsayımlaraşüphecilikle yaklaşarak, yaratıcı ve yenilikçiliği benimsemeleri adına takipçilerini cesaretlendirerek, yaratıcılığa teşvik ederler.

Dönüşümcü liderler, takipçilerini çözüm arayışlarında yenilikçi çareler geliştirmeye teşvik ederek işlerine olan motivasyonlarını sağlarve olayları pozitif bakış açısıyla ele alma gerekliliğine inanır(Friedman ve diğ. 2000; Akt: Özkan, 2011: 16).

1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Üzerine Diğer Araştırmalar

Dönüşümcü liderlik alanında daha pek çok araştırmacı araştırmalar yapmıştır. Bunlardan bazıları Tichy-Devanna, Conger-Kanungo, Kouzes-Posner, Yukl ve Sashkin, House, Trice ve Beyer, Burns, Hawell olarak sayılabilir. Aynı zamanda Bass, Avolio, Jentzi, Leithwood ve Pielstick de dönüşümcü liderlikle ilgili birçok çalışma yapmıştır. Bu araştırmacılardan Kouzes-Posner ile Sashkin de dönüşümcü liderlik davranışını açıklamaya yönelik anket geliştirmişlerdir.

Kouzes-Posner Liderlik Uygulamaları Formu 5 (LeadershipPractics Inventory 5) adını verdikleri anketlerinde lider davranışlarını süreci sorgulamak (organizasyonel risk ve fırsatları sorgulamak), örgütte paylaşılan bir vizyon yaratmak, personele gelişimleri adına cesaret vermek, çevreye örnek olmak, izleyenleri verimliliklerini takdir ederek cesaret vermek şeklinde 5 faktörde ele almışlardır.

Sashkin de Lider Davranış Anketi (LeaderBehaviourQuestionnaire) adını verdiği anketinde dönüşümcü lider davranışlarını açıklayabilmek için beş faktör oluşturmuştur. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratmaktır.

Burada dikkat edilecek husus örgütte paylaşılmış bir vizyon oluşturma, iyi iletişim, güven ve bireysel gelişim için astları destekleme kavramlarına bütün araştırmacılar tarafından önem verilmesidir. Bu bağlamda çalışmanın bütünlüğünü sağlamak açısından dönüşümcü liderlik davranışlarında önemli bir yere sahip olan güven ve lider inanılrlığı kavramlarına değinmekte yarar vardır.

1.3.3. Dönüşümcü Liderlikte Güven ve Lider İnanırlığı

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda; paylaşılan değerler, öngörülebilirlik, açık iletişim kanalları, dürüstlük ve tutarlılığın güven olgusunu oluşturduğunu göstermiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt genelinde etkin iletişim ağı ile paylaşılmış bir vizyon oluşturma ve astları bireysel olarak destekleme, lidere güven oluşmasını sağlayan başlıca unsurlardır. Güven unsuru da liderin başarısını/etkinliğini doğrudan etkileyen çok önemli bir olgudur. İzleyenlerin güven duyduğu bir lider onları organizasyonel hedeflere ulaşmada motive edebilir, örgüt içerisinde değişim kararlarına karşı oluşabilecek direnci çok daha kısa sürede ve kolayca bertaraf edebilir. Güven unsurunun, örgütlerin hiyerarşik veya yatay tüm seviyelerindeki sosyal ilişkilerde merkez olduğu düşünülmektedir. Güven kaybı örgütteki pozitif işleyişi tersine çevirebilir. Yüksek güven ortamının bulunduğu örgütlerde daha fazla çalışan bağlılığı, daha iyi müşteri hizmetleri, artan örgütsel etkinlik var iken güven bunalımının olduğu örgütlerde ise tüm bunların tersi geçerlidir (Ladebo, 2005; Akt: Özkan, 2011: 18).

Poon'a (2003) göre açık iletişimin olduğu örgütlerde; çalışan, örgüt ve yönetime karşı güven duyar bu da takım çalışması için motivasyon sağlar; güven olmayan ortamlarda çalışanlar ise stres altında çalışır ve işlerine karşı negatif yaklaşım geliştirmeye başlarlar (Ladebo, 2006; Akt: Özkan, 2011: 18). Astların yöneticilerine olan güveninin birçok kez kritik öneme sahip olduğu kabul edilmiştir. Bass(1985), astların güveninin dönüşümcü liderliğin bir iç bileşeni veya öncüsü olduğunu ifade etmiştir (Akt: Özkan, 2011: 18). Dönüşümcü liderlik birçok çalışmada karizmatik liderliğe dayandırılmıştır ve karizmatik liderlik de çalışana karşı güvenilir ve inanılır olmayı gerektirir. Elde edilmesinin güçlüğüne karşın Kouzes ve Posner inanırlığın çalışan sadakat ve bağlılığı oluşturmada gerekli olduğunu vurgularlar. Robinson ise çalışanların yöneticilerine olan güveninin, çalışanların performans ve örgüte ait olma gibi sonuçlara direkt etkisi olduğunu bulmuştur (Simons, 1999; Akt: Özkan, 2011: 18). Çalışanların performansının da örgütün genel performansına etkisi olduğu gerçeği göz ardı edilemeyeceğine göre bu açıdan bakıldığında güven olgusunun örgütsel performansı arttırdığı söylenebilir.

2. BÖLÜM

2. ETİK VE YÖNETSEL ETİK

2.1. Etik Kavramı

Yunanca “ethos” kelimesinden türeyen etik kavramı sosyal hayatta sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Etiğin alan olarak felsefenin bir dalı olduğunu savunan Akarsu (1998: 74) aynı zamanda etiğin ahlak felsefesi olduğunu da belirtmektedir. Aydın (2006: 13) etiğin toplumsal hayattaki ahlakı problemler üzerine eğildiğini belirtmektedir. Ayrıca ona göre ahlak, kültürel yaşamdaki değer yargıları ve prensiplerle ilgili yanlış ve doğruyu saptamakta ve bu değerlere göre davranış sergilemeye teşvik etmektedir. Ahlak geniş tabanlı olup kurallar ile dayatılmaktadır. Etik ise, soyut bir yapıda olup söz konusu soyut kavramların nasıl algılanması gerektiği üzerinde durmaktadır. Diğer taraftan etik kavramların belli bir alanda yazılı ve sözlü kurallar dayatması beklenmektedir (Aydın, 2010: 6-7)

Etik, bireyin hangi hareketi sergileyip hangisini sergilememesini öneren değerler bütünüdür. Bahsedilen değerler, erdem, ilke, toplumsal çıkar ve ödevlerdir. Buna göre, ödev kişinin bireyin topluma karşı üstlendiği görev, toplumun ondan beklediği davranışlardır; erdem, en iyi bireyi tanımlayan niteliklerdir; ilke, bireyin sergilediği davranışları biçimlendiren temel doğrulardır; toplum çıkar ise, topluma yarar sağlayan her türlü davranış, eylemdir (Özdemir, 2008: 182). Bu bağlamda açıklanan değerler bir etik kavramının sınırlarını belirlemektedir.

Topuzoğlu'na (2009: 12) göre etik kavramı, bireyin sergilemiş olduğu davranışın doğru veya yanlışlığı ve davranışın kendisinin denetlenmesiyle ilgilenmektedir. Etik kavramı bireyin davranışının doğru, yanlış, iyi veya kötü olduğu konusunda değerlendirme yapmaktadır.

Yılmaz'ın (2006: 24) Rosenthal ve Yüdin'dan(1997: 145) aktardığına göre etik, hangi davranışların, yapılabilmemesi gerektiği, hangisinin iyi olduğunu ve hangi davranışın bireye anlamlı geldiğini ortaya koyan, ahlakın özünü, gelişimini ve standartlarını belirleyen kanunları ele alır.

2.1.1. Etik Davranış

Etik davranışın farklı toplumsal değerleri içeriyor olması, toplumsal ve kişilik farkları etik anlayışını değiştirebilir olması gibi nedenler etik davranışın tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır (Sims, 1992). Bu anlamda etik davranış üzerine yapılmış bazı tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Trevino (2007) etik davranışı, toplumsal bazda kabul görmüş ve ticari olarak geçerliliği olan ve uygulanan ilke, norm ve standartlar şeklinde ifade etmektedir. Buna göre, her ne kadar ilke ve normların nasıl olacağına tam anlamıyla kesinliği olmamasına rağmen standartların büyük çoğunluğu hukuksal ve uluslararası ticaret anlaşmalarında yer almaktadır. İlke ve normlar ise örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki/pazardaki etik kodlarla belirlenmiştir. Diğer taraftan tanım kendi içinde bir belirsizlik ve değişkenlik içermektedir. Değişkenlik farklı durumsal faktörleri barındırdığından önemli iken, belirsizlik ölçümlemeyi zorlaştırmaktadır.

Cohen (1995) etik davranışı, üstü kapalı veya belirgin olan sosyal sözleşmeler ile paralellik gösteren ve zararı önleyen, sakınmayı ve iyileştirmeyi amaçlayan, bilinçli veya isteyerek o eylemden doğacak sorumluluğu üstlenilen davranış; bilhassa örgüt içinde daha uzun ve devamlı iyi niyete sevk etmek ve örgüt dışındaki bireylere saygı gösterme şeklinde ifade etmiştir.

Yıldırım'ın (2010) Aydın (2001) tarafından yapılan çalışmadan aktardığına göre etik davranış ilkeleri adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme şeklinde sıralamıştır. Buna göre etik davranış söz konusu ilkeler ile bağdaşan davranışlardır.

2.1.2. Etik Teorileri: Teleolojik ve Deontolojik Yaklaşımlar

Teleolojik etik yaklaşımı; sergilenen davranışın ahlaki boyutunun, davranışın sonucuna göre belirlendiğini savunur. Buna göre, bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın ahlaki ve etik normlara uyumluluğunun yanında kendisinin veya diğer etkilenen unsurların zarar görememesi gerekmektedir. Sonucu kuram olarak da adlandırılan teleolojik yaklaşımda eğer sergilenen davranış bir zarara yol açıyorsa, davranış ahlaki açıdan yanlıştır (Karakaş, 2008: 8). Yaklaşımına göre iyi, birden fazla bireye yarar sağlayacak eylem gerçekleştirmektir: en fazla iyiliği sergilemektir.

Diğer bir ifade ile teleolojik yaklaşım; sergilenen davranışın veya kararın, eylemin dönüştürülmesi ile ortaya çıkan, sonucunu ahlaki açıdan değerlendirmekte, uygunluğunu ölçmektedir.

Bu bağlamda, teleolojik yaklaşımın temel görevi, belli bir amaca başarı ile ulaşmak olup, izlenen yolda doğru-yanlış ilkeleri ve gösterilen çabayı ve sonucu düzene sokmaktır. Ayrıca yaklaşıma göre davranışları meşrulaştıran nokta, bireyin hizmet ettiği amaçların iyi/doğru olması ve başvurdukları yolun amaca ulaşmadaki en iyi ve yararlı yol olmasıdır (Cevizci, 2005: 647).

Deontolojik etik yaklaşımı; sergilenen davranışın, ahlaki değerler ile ödev kavramı arasındaki etkileşimi irdeleyen, etik kuramıdır. Ayrıca deontolojik kuram yalnız ahlaki normları değil aynı zamanda etik ile mantık arasındaki ilişkiyi de kapsamına dâhil etmektedir (Akdoğan, 2005: 298).

Kornblau ve Starling'a (1999: 11-12) göre deontolojik kuram, teleolojik kuramdan farklı olarak sadece eylemin sonucuna odaklanmaktan ziyade eylemin gerçekleşme aşamasında da etik ilkeler uygunluğunu dikkate almaktadır. Diğer bir ifade ile kuram odaklı değil, eylemin tamamı ile alakalıdır. Ayrıca eylemin iyi veya kötü olarak değerlendirilebilmesi - etik davranış denilebilmesi - için bireyin ödev ve sorumluluklarının da dikkate alınması gerekmektedir. Bu noktada deontolojik kuram temelde eylemin tamamen etik kurallar ile yapılması gerektiğini ve etik ilklere sadık kalınarak eylemin hayata gerilmesini ön görmektedir (Akt: Aydın 2006: 20).

Karakaş'a (2008:8) göre, deontolojik etik kavramı ilk olarak Kant (1784-1804) tarafından ortaya atıldığını ve Kant'a göre, davranışın bireyin arzuladığı, istediği için değil, ödev olduğunu düşündüğü için sergilenmesinin eyleme etik değer kazandıracağını belirtmektedir. Diğer bir ifade ile birey, dayatılan kurallar gereği davranışı sergiliyorsa davranış etik nitelik kazanmamakta, lakin davranışı sergilemesi gerektiğine inanıyor ve içselleştiriyorsa etik nitelik kazanmaktadır.

2.2. Yönetmel Etik Kavramı

Yönetmel etik kavramını ortaya çıkaran en önemli neden, yöneticilerin, müşterilerin, hisse sahiplerinin ve örgüt sahiplerinin çatışan menfaatlerinin düzenleme çabasıdır. Bu noktada yönetmel etik, örgüt yöneticilerinin ahlaki normlara uygun sorumluluk anlayışının ortaya çıkarılmasını ve geliştirilmesini ön görmektedir (Özgener, 2009: 95).

Yönetmel etik, etik kavramının dayandığı iyi ve kötü algısından doğan değerleri baz alınarak, idarecilerin, iş görene ve işe/göre karşı tutumlarının iyi veya kötü olarak nitelendirilmesi ayırımını ortaya koymaya çalışmaktadır. Buna göre, yönetmel etik kavramının ana temasının normatif bir metodoloji bağlamında, yöneticinin nasıl olması ya da olmaması gerektiğinin ölçülmesi olarak değerlendirilebilmektedir (Dağdelen, 2005: 47).

Yönetmel etik, örgütün vermiş olduğu kararları ve uygulamaları ahlaki perspektiften değerlendirilerek iyi veya kötü sonucuna varılmasıdır (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1994: 48). Yönetmel etik, bireylerin birbiri ile ve faaliyet göstermiş oldukları örgüt ile olan ilişkilerini şekillendiren ve yönlendiren normları ve davranış ilkelerinin niteliğini irdeleyen, örgütün tek amacının kar sağlamak olduğuna inanan ve örgütün amacına ancak kar sağlama hırsı ve açgözlü bir biçimde çalışarak ulaşabileceği düşünce yapısından farklı olarak, örgütün eylemlerini ve davranışlarını ahlaki açıdan değerlendirmektedir (Flippo ve Munsinger, 1982: 71). Diğer taraftan, yönetmel etik kavramının sergilenmesi gereken davranışın niteliğini kesin olarak ortaya koysa da, örgüt içindeki dengeler, toplumsal kültür ve örgüt üyelerinin inanç, değer ve düşünceleri, örgütsel politikaları ve örgütün mevcut durumu – finansal durum, dönüşüm ve değişim vb.- yönetmel etik kavramına yüklenen anlamları ve yapılan yorumları doğrudan etkilemektedir. Bir başka taraftan ise yönetmel etik kavramı örgüt içindeki iş görenin, yöneticinin ve örgütün, genel politikasını, stratejisini ve tutumlarını etkilemektedir. Bu bağlamda yönetmel etik kavramı ile örgüt,işgören ve yöneticinin birbirleri ile sürekli bir etkileşim içinde olduğunu söylemek mümkündür (Hitt, Middlemist, Mathis, 1986: 589).

Guillen, Murphy ve Mele'ye (2002: 167-178) göre yönetmel etik kavramını ortaya çıkaran iki etmen bulunmaktadır. Söz konusu etmelerden ilki çıkar çatışmasıdır. Buna göre, örgütün eylemleri iş gören, idareci hissedar ve örgüt sahibini doğrudan etkilemektedir. Bahsedilen gruplar arasındaki çıkar çatışmaları yönetmel etik kavramını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla yönetmel etik söz konusu çıkar çatışmasının ortadan kaldırılması için kullanılan bir yöntemdir. İkinci etmen ise, toplumda ortaya çıkan yeni eğilimlerdir. Buna göre, örgüt uzun vadeli kar sağlama adına müşteri bağlılığını oluşturma çabası içindedir. Müşteri bağlılığını oluştururken, etik ilkeleri araç olarak kullanmaktan ziyade amaç olarak algılamalıdır. Diğer bir ifade ile etik değerleri benimseyerek örgüte adapte etmelidirler. Yönetmel etiğın iş

görenler ile olan karşılıklı ilişkileri de kapsadığı unutulmamalı ve etik ilkeler bu bağlamda benimsenmelidir.

Bu bağlamda, örgütün iş görenleri ile olan karşılıklı ilişkilerinde etik ilkelerin dışına çıkması ve ahlak dışı davranışlar sergilemesi, onun örgüte olan bağlılığını olumsuz etkileyecek ve örgüt belirlediği hedeflerin önünde büyük bir engel teşkil edecektir. Bu duruma bağlı olarak örgüt hedefine ulaşmada yetersiz kalacak ve uzun vadede varlığı tehlikeye düşecektir. Sonuç olarak yönetsel etik kavramı iş gören bağlılığını ve motivasyon düzeyini yükselttiği için örgüt açısından önem arz eden bir konudur.

2.2.1. Yönetsel Etik Üzerine Olan Faktörler

Yönetsel etik uygulamaları yönetici, iş gören ve örgütsel politikalardan etkilenmektedir (Hitt vd. 1986: 589) Buna göre Şekil1’de yönetsel etiği etkileyen faktörler ayrıntılı olarak verilmiştir.

Şekil 1: Yönetsel etiği etkileyen faktörler



Kaynak: (Schermerhorn, 1989: 607)

Günümüz koşullarında örgütü etik dışı davranışlara yönelten faktörler arasında çıkar çatışmaları, mevcut eğilimler ve yapılan işe yönelik baskılar öne çıkmaktadır. Hitt ve arkadaşlarına (1986: 589 – 591) göre, söz konusu faktörler aşağıdaki şekilde yönetsel etiğe etki etmektedir.

Çıkar Çatışmaları: Grup, birey, örgüt veya toplumda meydana gelen çıkar çatışmaları ahlaki sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu noktada iş gören ile örgüt çıkarları arasındaki farklılıkların ortaya çıkması ve artmasına paralel olarak çıkar çatışmaları da belirginleşmektedir. Buna göre, örgüt açısından, rüşvet verme, iş

sürecinde yaşanan ayırım, fiyattaki hileler, anlaşma ve sözleşmelerdeki dürüstlük faktörü iş gören ve örgüt arasındaki çıkar çatışmasının temelini teşkil etmektedir.

Mevcut Eğilimler: Bilgiye kolay ulaşılabilirlik ve kamunun bilgi edinme hakkı, beraberinde gizliliğin ortadan kalkmasını getirmiştir. Bu noktada medya ve toplum örgütün faaliyetlerini yakından takip etmeye başlamıştır. Örgütün faaliyetlerinden toplumun haberdar olması onun ortaya koyduğu davranışlara da dikkat etmesi gerekliliğini doğurmuştur. Diğer taraftan mevcut eğilimlerin şu anki durumu değerlendirildiğinde gelecekte de yönetsel etiği etkileyecek en önemli faktörlerden biri durumuna gelecektir.

Yapılan İşe İlişkin Baskılar: Çalışma hayatı iş görenin veya örgütün performansını ve örgüt çıktısına göre değerlendirmektedir. Bu noktada örgütün kar odaklı yaklaşımı ve rekabet ortamının gerektirdiği biçimde eylemler sergiliyor olması, yöneticinin etik ilkelere uygun modeller geliştirmesinin önünde büyük bir engel olarak durmakta ve sorunlara neden olmaktadır. Yönetsel işlerin genellikle ahlaki yönünden ziyade işin sonucuna odaklı olması ve değerlendirilmesi söz konusu sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle işe ilişkin baskılar ahlak dışı davranışlara zemin hazırlamaktadır.

2.2.2. Kurumlarda Etik Sorunlar ve Etik Dışı Davranışlar

Yönetsel etik, örgütteki yaşanan etik dışı davranışlara ve etik sorunlara çözüm getirmeyi veya gelecekte ortaya çıkması muhtemel etik dışı davranışları engelleyecek bir iş ortamı yaratmayı hedeflemektedir (Kreitner, 1995: 151-152.)

Kreitner'e (1995: 151-152) göre, örgütlerde görülen etik dışı davranışlar, alkol ve uyuşturucu kullanımından kaynaklanan hal ve hareketler, bir örgütün diğer bir örgütten işgören çalması, kişisel çıkar çatışmaları sebebiyle örgütün uğradığı zararlar, denetimlerin ve kalite kontrollerinin özensiz ve dikkatsiz yapılması, jestiyonların kötüye kullanılması, işgörenin askıya alınması (geçici işten çıkarma), örgüt kaynağının kötü kullanımı ve israfı, çevreyi kirletme, rakip örgütün hususi bilgilerini ahlaka uygun olmayan yollarla ele geçirme, yanıltıcı reklamlar, rüşvet, örgüt içindeki maddi alışveriş, büyük ve aşırı hediyeler gibi davranışlardır.

Rachman'a(1996: 76-77) göre, iş görenin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması aşamasında adaletin ve eşitliğin sağlanmaması etik dışı davranışlardan biridir. Ayrıca örgütlerde kadın iş görenlerin üst kademelere

yükselmemesini isteyen bir düşüncenin hâkim olduğu yönünde bir anlayışın var olduğunu belirtmektedir. Bu düşüncenin dile getirildiği noktada tepkilerin ortaya çıkmasına rağmen bu anlayış birçok örgütte hâkim durumdadır.

Bireyin işe girmek veya terfi etmek içinde sıklıkla doğru olmayan bilgiler verdiği görülmektedir. Buna göre, birey işi alabilmek veya çalıştığı örgütte üst kademeye terfi etme aşamasında kendisini avantaj sağlamak adına, sahip olduğu niteliği abartması, sahip olmadığını sahipmiş gibi göstermesi ve yetersiz niteliklerini gizlemesi etik dışı davranışlar arasında sayılmaktadır (Wright ve Noe, 1996: 67).

Mosley ve arkadaşlarının (Mosley, Pietri, Megginson, 1996: 158) yapmış oldukları ve 300 uluslararası örgütün üst düzey yöneticilerini örnekleme aldıkları çalışmada, yaşanan kişisel menfaat çatışmaları, uygunsuz ve çıkar amaçlı hediye kabulünü, mobbingi, yetkisiz ve gizli yapılan ödemeler gibi davranışları örgütün sıklıkla karşılaştığı etik dışı davranışlar olarak göstermişlerdir.

Blake ve arkadaşlarının (Blake, vd. 2000: 136) 300 uluslararası örgüt yöneticisine yapmış oldukları araştırma sonucunda, üst düzey yöneticilerinin büyük çoğunluğu, muhasebecilerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerini örgütün mali hesaplarında manipülasyon yapmak için kullanmalarını, karşılaşılan diğer bir etik dışı davranış olarak belirtmektedirler. Söz konusu hesap oynamaları örgütün daha az vergi vermek veya bilançoyu düzeltmek için kullandıkları belirtilmektedir.

Rüşvet hem iş hayatında hem de toplumsal yaşamda karşılaşılan en önemli etik dışı davranışlardan biridir. İş hayatında rüşvet olgusu örgütün yönetsel etik anlayışını ortaya koyması açısından önem arz eden bir konudur. Örneğin: bir örgütün kritik bir dönemde olması ve kritik dönemi atlama için rüşvet vermesi veya alması ahlaklı bir davranış statüsüne girmemektedir (Mosley, Pietri, Megginson, 1996: 159). Bu bağlamda rüşvetin örgüte/bireye yarar sağlayacak olması davranışa meşruluk kazandırmamaktadır. Diğer bir ifade ile rüşvetin verilmesi veya alınması durumunda olumsuz bir durum yaşanması nasıl etik dışı bir davranış ise, rüşvet zararsız olmasına hatta yarar sağlamasına rağmen yine de etik dışı davranıştır. Diğer taraftan, örgütün kendisine yönelik her hangi bir engeli rüşvet ile aşmaya çalışması veya rüşveti görmezden gelmesi yönetsel etik ile bağdaşmamaktadır.

Kaptein'ne (2003: 172-178.) göre etik dışı davranışlar, iş ortamında dedikodu, öne çıkmak adına sergilenen davranışlar, sindirme amaçlı engellemeler,

hoş olmayan şakalar, çalışma ortamında belirlenmiş olan yazılı olmayan ahlaki kurallara aykırı davranışlar, iş görenlerin birbirine iltimas göstermemeleri, aşırı ve gereğinden uzun süren telefon konuşmaları, işe geç gelme, örgüt kaynaklarını israf etme, iş arkadaşlarını gülünç duruma düşürme, aşağılama, hor görme, hasta olmadığı halde hasta bahanesi ile işe gelmeme, diğer bir çalışanın başarısını, emeğini sahiplenmek ve bu emeğin, başarının getirilerini kendi avantajına kullanmak, işletme araç ve gerecinin özel amaçlı kullanımı, şirket kaynaklarının dikkatsiz ve özensiz kullanımı gibi davranışlardır.

Bu bağlamda örgüt içindeki etik dışı davranışların belirlenmesi, yönetsel etik sürecinin sağlıklı işleyişi açısından önemlidir. Diğer taraftan yönetsel etik sürecinin yürütülmesinde mutlak yol gösterici olacaktır.

2.2.3. Çalışanların Yönetsel Etik Algısı

Yönetsel etik, yönetim için etik ile ilgili boyutlarla ilgilidir. Yönetim devamlılık ve sorumluluğun ihtiyaç olduğu bir süreçtir. Geniş anlamda yönetsel etik, yönetim sürecinde örgüt adına etik kodları yönetici, çalışanlar ve örgüt bütününe benimsetebilme amacına dayanır. Yönetimlerde etik tutumların var olma sebebi, kendiliğinden ortaya çıkmış bir amaç şeklinde görülmektedir ve yönetsel etik, daha ayrıntılı bir boyutta incelenir. Bu boyut kamuda çalışanların veya bürokratların insanlara yönelik ödevleri ve hizmet kapsamında sorumluluk sahibi hükümet tanımlamalarından meydana gelen bir kilit etik tutumu oluşturur (Öztürk, 1999: 20-21). Ortaya çıkan bu kilit etik tutumu insanların kamuya olan güvenilirliğine katkı sağlarken, yanı sıra güçlü ve başarılı bir yönetimin oluşmasında önemli rolü vardır.

2.2.4. Yönetsel Etik Eğitim Programları

Yönetsel etik programının örgüte adapte edilmesi sürecinde yönetsel etik eğitim programları örgütte uygulanması gereken diğer bir metottur. Yönetsel etik eğitim programında hedeflenen yönetsel etik programı hakkında örgüt çalışanlarına bilgi verilmesi, tanıtılması ve benimsenmesi amaçlanmaktadır. Eğitim programları aracılığıyla, iş görene örgüt içinde belirlenmiş olan etik davranışların kriterlerine destek olmada, üst yönetimin iş görenlerden etik değerlere dikkat etmeleri konusunda beklentileri bildirilir, sergilenmesi veya sergilenmemesi beklenen davranışlar belirginleşmekte, etik ikilem ile karşı karşıya kalındığında örgüt desteğini hissetmeleri sağlanmakta ve etik açıdan uygun olan davranışları sergilemeleri

yönünde inisiyatif kullanabilecekleri hatırlatılır (Robbins ve Coulter, 1999: 169). Buna göre yönetsel etik eğitim programı, yönetsel etik sürecinin iş görene benimsetildiği, görüş ve fikirlerin alındığı, yönetsel etik uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için iş görenlere bilgi ve beceri kazandırıldığı bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

Stoner, Freeman ve Gilbert'e (1995: 114-115) göre, yönetsel etik programları yönetsel etik anlayışının kurumsallaşması sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Onlara göre, etik eğitim programının uygulanmasından sonraki süreçte örgüt çalışanlarının etik değerler ile ilgili duyarlılığında, etik kodlarla alakalı bilinç seviyesinde ve etik değerlere bağlılığın ve örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Bu noktada örgütün iş görene muhasebe metotları, pazarlama, güvenlik prosedürleri gibi konulara verdiği eğitimin yanına etik konuları içeren bir programda eğitim sürecine dahil edilmelidir. Çünkü etik konusu işletmenin geleceği açısından önem arz eden bir konudur (Lewis vd, 1995: 95-96). Diğer taraftan Broadhurst (2000: 87), örgütün yönetsel etik düzeninin ölçülmesi aşamasında sürekliliği olan yönetsel etik programlarının başvurulması gereken bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada yönetsel etik programının örgüt için ne denli önemli bir konu olduğu görülmektedir.

Mosley, Pietri ve Megginson'a (1996: 164) göre, yönetsel etik programının örgütte devamlılığının sağlanmasının yönetsel etik anlayışının yerleştirilmesinde önem arz ettiğini belirtmekte ve uygulanması gereken bir aşama olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca etik değerler bağlamında oluşturulması hedeflenen bilincin uzun bir süreç gerektirdiği bu noktada geri bildirim uzun vadede gözlemlenebileceğinden dolayı da örgütün sabırlı davranması gerektiğinin de altını çizmektedirler.

Lozano'ya (2001: 161) göre yönetsel etik programı dört temel hedef üzerine yoğunlaşmaktadır:

- 1) Örgütteki etik dışı durumlara karşı duyarlılığı artırmak,
- 2) Etik kod oluşturma sürecine aktif katılımı gerçekleştirmek,
- 3) Oluşturulması hedeflenen etik kodlar konusunda iş görenin fikir ve düşüncelerine başvurmak,
- 4) Örgütün genelini ahlaklı bir yapıya büründürmek,

Etik yönetim konusunda uygulanan eğitim programları ve yapılan toplantıların etik eğitim veren faaliyetlerin ötesine geçerek, kültürel bir değişimi gerçekleştirmeye yönelik tasarlanması gerekmektedir. Bu noktada katılımcıların eğitim sürecine aktif katılımları ve görüş, fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri sağlanmalıdır. Bu bağlamda yönetsel etik sürecinde gerçekleştirilen uygulamaların katılımcılara anlatılmasından ziyade etik eğitim programlarının amacı verilen bilgileri kullanarak bilgi ve beceri kazandırarak kültürel değişimi gerçekleştirmektir. Bu nedenle uygulanan etik eğitim programının hiyerarşik piramidin en üst basamağındaki bireyden işe yeni alınan bireye kadar her iş göreni kapsamaması gerekmektedir (Lozano, 2001: 161).

Katılımcıların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri eğitim ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada, oluşturulacak olan grupların aynı hiyerarşik basamakta yer alan bireyce oluşturulması doğru bir yaklaşım olacaktır. Aynı zamanda uygulama sonunda farklı hiyerarşik basamakta yer alan bireylerin aynı grupta yer almaları da sağlanarak bütünlük oluşturulabilir. Diğer taraftan örgüte yeni dahil olan işgörenin adaptasyon sürecinde etik eğitim alması örgütün ondan beklediği davranışları öğrenmesine yardımcı olacak ve eğitimin sürekliliğinin sağlanması ile bilgiler sürekli olarak güncellenecektir (Dercks, 2001: 352).

Bu bağlamda, uygulanan eğitim programının sürekliliği sağlanmalı ve eğitim seansları arasında bağlantı kurulmalı, anlam bütünlüğü oluşturulmalıdır. Program, iş dünyasında gerçekleşen değişimler baz alınarak sürekli güncellenmeli ve yeniden yapılandırılmalıdır. Aynı zamanda programda iş yaşamında karşılaşılabilecekleri etik dışı davranış hakkında, örgütün ondan beklenti içinde olduğu davranışlar hakkında birey bilgilendirilmeli ve örgüt içinde meydana gelen veya meydana gelmesi muhtemel etik dışı davranışları dile getirmesi konusunda cesaretlendirilmelidir.

2.2.5. Etik Kodların Geliştirilmesi ve Uygulanması

Etik kod örgütlerde en fazla üzerinde durulan ve önem verilen konuların başında gelmektedir. Aynı zamanda etik kodların oluşturulması yönetsel etik anlayışının oluşturulması adına kullanılabilir olan en etkili yöntemlerden biridir. Etik kod nasıl davranılması gerektiğini yönlendirmekte; davranış kuralı ise nasıl etik davranılması gerektiğini tanımlamaktadır (Ülgen, 2003: 32). Örgüt etik kod oluştururken yasal kanunları göz önünde bulundurması gerekmektedir. İş ahlakının

yönetilmesini ifade eden en genel yaklaşım olan etik kod, örgüt paydaşlarınınca üstlenilen ahlaki sorumluluğu ifade etmektedir (Özgener, 2009: 144)

Mosley'e (1996: 166) göre etik kod, etik ile ilişkili konularda rehberlik eden, yol gösterme rollerini üstlenen yasal ifadelerdir. Diğer bir tanıma göre etik kod, örgütün tarihinden ve geleneklerinden beslenerek biçimlenen şeffaf ve anlaşılır bir biçimde ortaya konmuş etik standartlar, ilkelerin bütünüdür (Lewis vd. 1995: 92).

Etik kod, ahlaki olmadığı savunulan davranışların yanında ahlaki olduğu savunulan davranışları da içine alan özel raporlar bütünüdür. Diğer bir ifade ile etik kod, örgütün amacını belirleyen değer ve ilkelerin bütününe kapsayan raporlardır. Bu noktada etik kod, örgütün değerlerini tanımlamakta ve biçimlendirmektedir. Oluşturulan etik kod, örgütün etik anlayışını ve çalışanların sorumluluklarını hem de paydaşların sorumluluklarını açıklamada rehber görevi görmektedir (Özgener, 2009: 144)

Etik kodların nasıl belirleneceği ve geliştirileceği önemli konudur ve üç aşamalı bir süreci gerekli kılmaktadır. İlk aşamada örgütün iç ve dış çevresi analiz edilmekte ve analiz sonucunda elde edilen bilgiler örgüt çalışanlarının da etkili ve aktif katılımı ile değerlendirilme aşaması olan ikinci aşamaya geçilmektedir. Üçüncü ve son aşamada ise değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin rehberliğinde etik kodlar oluşturulmaktadır. Etik kodların çalışanlarının katılımı ve kararı ile oluşturulması örgüt içinde görülebilecek etik dışı davranışları en aza indirmektedir. Bu nedenle etik kodlar oluşturulurken söz konusu aşamaların gözden geçirilmesi başarıyı beraberinde getirecektir (Greenberg ve Baron, 1997: 340)

Özgener'e (2009: 145) göre, etik kod oluştururken dikkate alınması gereken ilkeler şu şekildedir:

- İlgili yasal düzenlemeler bağlamında oluşan değerler gözden geçirilerek dikkate alınmalıdır.
- Sunulan hizmetin ve üretilen ürünün niteliklerinin etik değerler ve ahlaka uygunluğu değerlendirilmelidir.
- Örgütteki mevcut problemleri ortaya çıkaracak ve tanımlayacak değerler saptanmalıdır.

- Stratejik planlama neticesinde ulaşılan bilgiler bağlamında gelecekte ihtiyaç duyulacak değerler belirlenmelidir.
- Paydaşların önemsemediği ahlaki değerler göz önünde bulundurulmalıdır.

Genel olarak örgüt kültürü içinde etik kodların oluşturulması üç evrede oluşturulmaktadır: birincisi “temel değerlerin oluşması”, ikicisi “temel değerlerin benimsenmesi ve uygulanması” ve sonuncusu ise “değişimin gerçekleştirilmesi” dir.

Temel değerlerin oluşturulması aşamasında öncelikle ilgili yasalar ve kanuni düzenlemeler gözden geçirilmekte ve uygunluğu incelenmektedir (Ülgen, 2003: 34). Ayrıca örgüt içinde etik problemler açısından potansiyel durumlar saptanması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik mevkilerde bulunan iş görenlerden bilgi alınmalıdır. Aynı zamanda iş görenin, tüketicinin, tedarikçinin, hissedarın ve toplumun beklentileri ve etik değerleri dikkate alınmalıdır (McNamara, 2002: 84)

Temel değerlerin benimsenmesi ve uygulanması aşamasında, oluşturulan programa direnç gösterilebileceği varsayıldığından direnci kırmak için üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca etik kod oluşturulmak için uygulanan programın iş görenlere anlatılması ve onların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede iş gören sürece dahil olacak ve değişimi benimseyecektir (Ülgen, 2003: 35)

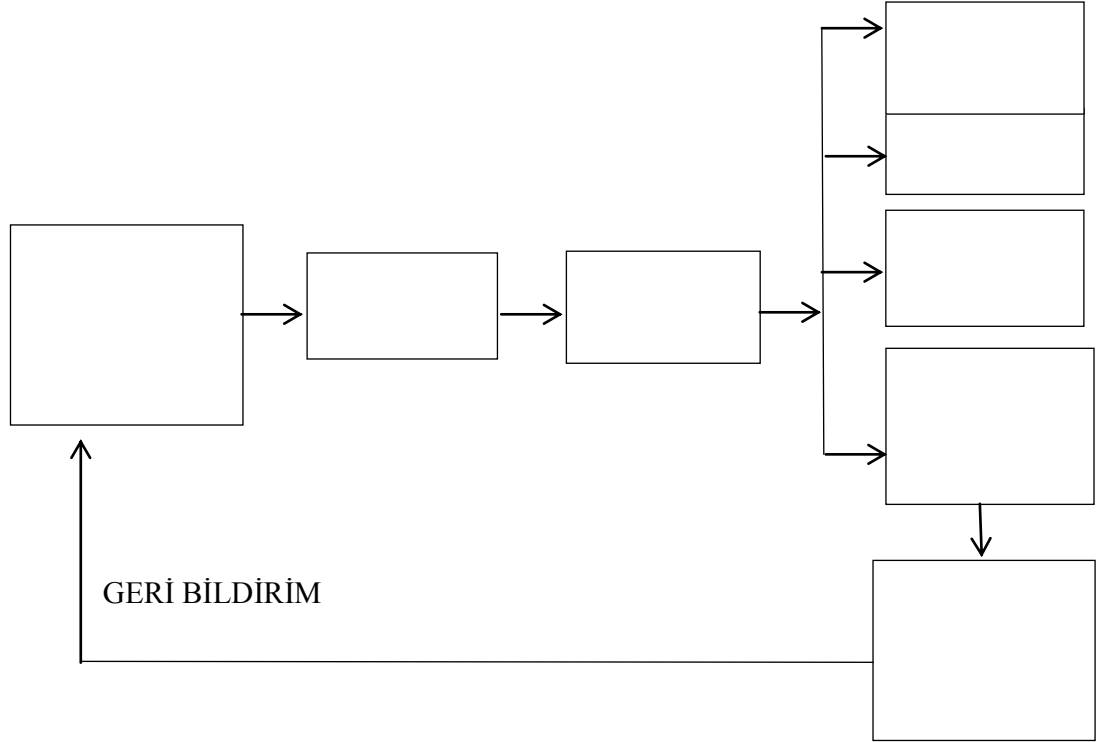
Değişimin gerçekleştirilmesi aşamasında uygulanan değişim sürecinin yavaş ve emin adımlarla yürütülmesi başarıyı getirecektir. Çünkü değişim süreci hem bireysel hem de kurumsal açıdan dirençle karşılaşması olağandır. Değişimin gerçekleştirilmesi aşamasında değişimden sorumlu birimin hiyerarşik piramidin en üst basamağından en alt basamağında yer alan bireyler ile etkili bir iletişim halinde olmalıdır. Onlara değişim süreci anlatılmalı katılımlarının ve desteklerinin sağlanması gerekir. Bu sayede değişim programının başarıya ulaşması için ihtiyaç duyulan destek sağlanacaktır (Ülgen, 2003: 36).

Bu bağlamda, oluşturulan etik kodlar yazılı bir şekilde örgüt çalışanlarına ulaştırılmalı ve etik kodları içeren eğitim programları uygulanmalıdır. Ayrıca yazılı şekilde ulaştırılan ifadeler kapsamında, etik kodlara aykırı davranıldığı durumlarda nasıl bir davranış sergilenmesi gerektiği, iddialarını hangi yolla kime ulaştıracakları da eklenmelidir. Örgütü iş görene güven vermek adına raporlayıcıları korumakla sorumlu olduğunu etik kodlar arasında kabul etmeli ve ne şekilde korunacağını da tanımlamalıdır.

2.2.6. Yönetsel Etiğin Kurumsallaşma Süreci

Yönetsel etiğin kurumsallaşma sürecinin daha iyi kavranabilmesi için süreç aşağıdaki şekilde şemalaştırılmıştır.

Şekil 2: Yönetsel etiğin kurumsallaşması



Kaynak: (Arslan ve Berkman, 2009: 111)

Örgütün yönetsel etik programında başarı elde edebilmesi, bireyin/liderin salt kendi çıkarları -dönemsel ve geçici bir şekilde değil- kalıcı ve ilkeli bir şekilde benimsemesini sağlamaktadır. Bu noktada liderin kritik bir durum karşısında sergilemiş olduğu tavır ahlaki gelişimin derecesini göstermektedir. 1970 yılların başında etik eğitimi konularına değinen Harvard Üniversitesi profesörlerinden Lawrence Kohlberg ahlaki gelişim teorisini Jean Piaget ve John Dewey'in fikirlerini temel alarak oluşturmuştur (Ülgen, 2003: 14). Bu doğrultuda Kohlberg 'in kişisel ahlaki gelişim modeli Tabo 2'deki gibidir (Ülgen, 2003: 15):

Tablo 2: Lawrence Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Teorisi

Geleneksel Öncesi Ahlaki Düzey	I. Evre: Kaçınmak ve ceza
	II. Evre: Bireysellik ve değişiklik
Geleneksel Ahlak Düzeyi	I. Evre: Başkalarının gözünde iyi ilişkiler kurmak
	II. Evre: Kanunlara ve kurallara uyulması
Geleneksel Sonrası Ahlaki Düzey	I. Evre: Kişisel haklar ve sosyal anlaşmalar
	II. Evre: Evrensel kurallar

Kaynak: (Ülgen, 2003: 15)

Teoriye göre (Ülgen, 2003: 15):

Geleneksel öncesi (Preconventional) ahlak düzeyinde; otoriteye körü körüne bağlılık söz konusudur. Bu evrede birey fiziki cezalardan çekindiği için kurallara uygun hareket etme eğilimindedir. Bu evrede sıklıkla görülen davranış cezadan kaçma ve ödüle yaklaşımdır. Bu evrede, örgütün yapısal düzeninde otoriter liderlik anlayışının belirgin nitelikleri görülmektedir. Ayrıca bu evrede bireysel fayda en üst seviyededir. Dolayısıyla birey çıkarı doğrultusunda eyleme geçmektedir.

Geleneksel (Conventional) ahlak düzeyinde; birey, toplum ile uyum sağlamak için ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilemektedir. Başka bir ifade ile birey toplumun ahlaki değerlerini korumak için ahlaki kurallara uygun hareket etmeyi tercih etmektedir. Bu evrede birey ailesinin, toplumun, meslektaşlarının ve sosyal çevresinin iyi davranış olarak kabul ettikleri davranışları yerine getirmeyi öğrenmektedir.

Geleneksel sonrası (Postconventional) düzeyinde; toplumdaki çoğunluğun tepkisini de göze alarak ahlaki değerleri inanarak savunmaktadır. Bu düzeyin ikinci evresi evrensel etik ilkelere ve vicdana dayalıdır (Ülgen, 2003: 16).

Kohlberg liderlerin büyük çoğunlukla ahlaki gelişim düzeyinin ikinci evresinde olduğunu, birinci düzeyde çok az sayıda liderin takılı kaldığını savunmaktadır. Üçüncü düzeydeki liderler gerek örgüt içindeki gerekse dışındaki bireylerin beklentilerine aldırmandan etik davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla

üçüncü evredeki liderler aldıkları kararların olası sonuçlarının örgütü ne düzeyde etkileyeceğini umursamadan etik davranış sergilemektedirler. Diğer taraftan ahlaki gelişim sosyal etkileşim ile gelişmekte ve birey bu süreçteki her evreyi yaşamaktadır (Ülgen, 2003: 16).

Sayiner (2005: 108) Lisa Dercks'ın 1999 yılında Avrupa Komisyonunda yaşanan etik dışı davranışları analiz ederek bir program hazırladığını belirtmektedir. Programa göre,

- Örgütsel değerler tespit edilmelidir.
- Etik davranış kodları geliştirilmelidir.
- Etik komitesi kurulmalıdır.
- Etik ilkelerin benimsenmesi ve bu ilkeleri temel alan katılımın zorunlu olduğu bir program meydana getirilmelidir.
- Performans bazlı değerlendirme programına etik değerler kavramı da adapte edilmelidir.
- Yöneticiler liderlik yapabilmesi için etik konularda eğitim programlarına alınmalıdır.
- Sistemin işleyişini denetleyebilmek için bir sosyal denetim kurumu oluşturulması gerekmektedir.

Bu bağlamda yönetsel etiğin kurumsallaşma süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Arslan ve Berkman, 2009: 112) :

Üst Yönetimin; gerekliliğine inanılması, önderlik gösterilmesi, hazırlık çalışmalarının yaptırılması, uzun dönemli bir perspektif gözetilmesi (3-5 yıl), kapsamlı bir yaklaşım benimsenmesi (tüm faaliyetleri ve kişileri kapsar şekilde)

Etik Kod Hazırlanması; sürecinde “firmanın değerlerinin/önceliklerinin belirlenmesi, ilgili olabilecek kodların değerlendirilmesi, firmaya en uygun (sektörü, faaliyetleri, kültürü, paydaşları ve çevre ile ilişkileri bakımından) kodun ana hatlarının geliştirilmesi ve bunun için gerekiyorsa dışarıdan uzman yardımı alınması, firma içindeki çeşitli kademelerden uygun yöntemlerden katkı ve görüş alınması, kodda genel ilkeler kadar firma açısından hassas konularda ya da görevlerde bulunanlar için ayrıntılı düzenlemelere yer verilmesi (gri alan bırakılmaması) , kodun yürütülmesinden sorumlu olanların belirtilmesi, kod ilkelerine ve davranış

kurallarına aykırılıklar halinde yaptırımların ve süreçlerin açık bir şekilde belirtilmesi” gerekmektedir.

Etik Kodun Uygulanması; sürecinde kodun tüm metninin, önemi, gerekliliği ve yararı hakkında açıklamalar ile tüm çalışanlara ulaştırılması, kod ve uygulanışı hakkında bilgi ve sorular için etik görevlilerin isimlerinin ve irtibat bilgilerinin verilmesi gerekmektedir.

Etik Kurul ve Görevliler; etik yapılanmanın çatısı için etik kurulun oluşturulması, (kurulda firma dışından üyeler de grev alabilir), departmanlarda etik görevlilerin belirlenmesi (ombudsman ya da etik danışmanı isimlendirmesi de olabilir), sorun bildirme kanallarının çeşitlendirilmesi ve açık tutulmasıdır.

Etik Eğitimi; önemi, gerekliliği ve yararı hakkında bilgilendirme yapılması, üst kademelerden başlatılıp, tüm kademelerdeki personeli kapsamı, değişik kademelerde ve pozisyonlarda çalışanlar için farklı programlar (içerik, yöntem, eğitmen, bakımlarından) uygulanması zorunludur.

İK Uygulamaları; “etik davranışları ödüllendiren, etik dışı davranışları da cezalandıran uygulamaların yaygınlaşması, performans değerlendirme unsurları arasına etik davranışın dahil edilmesi yıllık etik değerlendirme yapılması” gerekmektedir.

İşletmenin Karar ve Uygulamaları; etikliğin tüm karar ve uygulamalarda “yerleşiklik kazanması, paydaşlar ve toplum ile sağlıklı ilişkiler oluşturulması, toplumsal yaşam kalitesine sosyal sorumluluk projeleri ile katkıda bulunulması” gereklidir.

Etik Denetim ve Değerlendirme; “tüm etik ile ilişkili süreçlerin denetiminin ve değerlendirilmesinin, mümkünse, dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması, “etik yönetim” ve “etik yönetimi” boyutlarında performansın saptanması ve gerekiyorsa işlem, araç ve süreçlerin revize edilmesi” gerekmektedir.

Söz konusu programın etkin bir şekilde uygulanması ile yönetsel etik kurumsallaşmaktadır. Bu bağlamda örgütün bu program kapsamında hareket etmesi yönetsel etik programının başarıya ulaştıracak ve onu kurumsallaştıracaktır.

2.3. Yönelisel Etik Üzerine Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Etkileri

Dönüşümcü liderlik kavramı, ahlak üzerindeki doğal odağı nedeniyle bugün daha önemli hale gelmiştir. Etik ve liderlik üzerine çalışmalar Aristoteles ve eski Yunanlılara kadar takip edilebilmektedir. Mevcut bağlamda, dönüşümcü liderlik, herhangi bir diğer liderlik paradigmasına göre daha kapsamlı olarak araőtırılmaktadır. (Sivanathanve Fekken, 2002; Akt: Singh, 2012: 7). Mendonca (2003); etkili liderlik davranışının, etik ve ahlaki değerleri yansıtan teknikler ve uygulamaların takip edilmesini gerektirdiğinin görüşündedir. Burns (1978)'un dönüşümcü liderlik tarzıyla alakalı önerisindeki açıklaması, "liderler birbirlerini motivasyon ve ahlak üst seviyelerine yükseltir. Bu liderlik prensibi, hem liderin hem de takipçilerin insani davranış ve etik aspirasyon düzeyini yükselttiğinden, her ikisi üzerinde dönüştürücü etkiye sahiptir" olarak özetlenebilir. Charnonneau (2004); dönüşümcü liderlerin, örgüt ile takipçiler arasındaki davranış, değerler ve inançların uyum içinde olmasında yardımcı bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Krishnan (2002); dönüşümcü liderliğin, takipçiler içinde var olan değerler ve değerler ile pratik arasındaki çelişkinin saptanmasında ve değerlerin yeniden düzenlenmesinde yardımcı bir unsur olduğu görüşündedir (Akt: Singh, 2012: 8).

Hood (2003)'a göre, Liderler kendi etik davranışları ile örgütteki bireylerin etik davranışlarının şekillenmesinde önemli bir role sahiptirler. Van der Colff (2003), dönüşümcü liderliğin 21. yüzyılın liderleri için gerekli olan yetkinliklerden biri olduğunu savunmaktadır. Chen (2004), liderlerin hem doğrudan etkileşim yoluyla hem de örgüt kültürü aracılığıyla astlarını etkiledikleri sonucuna varmıştır. Mendonca göre (2001), "liderler örgütün ahlaki ikliminden sorumludur. Ahlaken uygun etki stratejileri ve motive ve ahlaki niyet tarafından yönlendirilir taktiklerin kullanımı sayesinde, liderler takipçilerinin ahlaki gelişimini kolaylaştırabilir". Bu, dönüşümcü liderliğin de yönelisel etik üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği konusunda önem kazanmaya devam etmektedir görüőünü ortaya koymaktadır. Lider, takipçilerde etik davranış oluşturma konusunda bilinçli olarak hareket etmek için gereklidir. Lider adına etik davranış etik örgütün kurulması için gerekli bir koşul olarak görünse de, bu tek başına yeterli değildir. Aronson (2001)'a göre; örgüt üst yönetiminden, çalışanlar için ahlaki örnek teşkil etmek, değerleri koruyarak kâr için gereken çabanın ve genel olarak özel ve toplum etiğinin tanımlanması dabeklenmektedir (Akt: Singh, 2012: 8).

Carlson ve Perrew (1995), pek çok örgütsel liderlerin rekabetçi kalabilmek için, örgüt içinde etik bir ortam yaratma zorluklarıyla karşı karşıya kaldığına dikkat çekmişlerdir. Liderliğin gereklerinden biri de işyerinde etik kurumsallaşma için gerekli olan unsurları anlatmaktır. Dönüşümcü liderlik etik ortamın oluşturulmasında yardımcı ve yönetsel etik kurumsallaşmasını sağlamak için bir araçtır. Dönüşümcü liderliğin faydaları, psikolojik anlaşma, örgütsel bağlılık ve etik kültürün bileşenleri ile kurumsallaştırılan yönetsel etik sayesinde anlaşılabilir (Akt: Singh, 2012: 8).

Podsakoff, McKenzie, Moorman, ve Fetter (1990), bir literatür taramasında dönüşümcü liderlik davranışları ile özetlenebilir şu 6 özelliği saptamışlardır: Bir vizyon belirlemek ve yaymak, uygun bir model sağlamak, grup hedeflerini kabul ettirme teşvikleri, yüksek performans beklentileri, personele bireysel destek sağlanması ve entelektüel uyarım. Bu bağlamda bir dönüşümcü lider vizyonunun, personel geliştirmek, destek sağlamak, personel güçlendirmek, yenilikçilik, örnek davranışçı ve karizmatik olduğu sonucuna varmışlardır (Akt: Singh, 2012: 8). Bazı şirketler, sadece, iş ahlakı ile ilgili gelişigüzel derlenmiş kavramlar aracılığıyla ya da en fazla yüzeysel davranış kodları geliştirerek (bu üst yönetim için geçerli olmayabilir) ve bir alt yaklaşım örneği olan stratejik kurumsal hayırseverlik anlayışıyla çalışır (Milton-Smith, 1995; Akt: Singh, 2012: 9). Ancak, bazı büyük şirketler; çalışanların olası ihlalleri bildirmeleri için haberleşme sistemleriyle ya da rehberlik arayışı, etik eğitim programları, etik çalışanlar ve disiplin uygulamalarıyla etik kodları ve etik kurulları da dahil olmak üzere örgütün yönetsel etik tabanını oluşturarak bu konuda öne çıkabilmiştir (Mendonca, 2001; Akt: Singh, 2012: 9).

Dönüşümcü bir lider, insanların beklentilerinin ötesine geçmek için onları motive eder ve mevcut yapıya meydan okuyarak örgütün geçmişten farklı bir geleceğe taşınmasına yardımcı olur. Dönüşümcü liderler, yöneticilik gibi hayat deneyimleri ve karizmaları ile bir içsel öznitelikler kombinasyonunun ürünüdür. Ayrıca -ne yazık ki- dönüşümcü liderliğin sadece üst yönetim düzeyinde varlığını gösteren bir efsane olduğuna da inanılmaktadır. Oysa dönüşümcü liderlik örgütlerde herhangi bir seviyede bulunabilmektedir. Dönüşümcü liderlik, çeşitli meslekten ve iş statülerinden etkili olarak desteklenmiştir (müdürler, öğretmenler, bakanlar, sendika temsilcileri, satış temsilcileri vb.) (Shinve, Zhou, 2003; Akt: Singh, 2012: 9).

Kanadalı banka yöneticilerini örnek alan bir çalışmada; dönüşümcü liderlik eğitimi alanlar tarafından yönetilen şubenin, bu eğitimi almayan yöneticilerin şubelerinden önemli ölçüde daha iyi performansa sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Barling, WeberandKelloway, 1996; Akt: Singh, 2012: 9). Liderlik, bu tür organizasyonların her düzeyinde var olduğundan, liderliğin bir kuruluşta çalışanların genel etik değerleri üzerine etkisi de olması muhtemeldir.

Yammarino ve Bass (1990) tarafından da ileri sürüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik ile kurumlarda sergilenen grup başarısı, takipçileri tutamlarıile duygusal tepkileri arasında anlamlı ve pozitif bağlantı vardır (Masi ve Cooke 2000: 18). Dönüşümcü liderlik sitili, temelde, takipçilerin inanç, değer ve tutumlarını, kurumun amaç ve hedefleriniyönünde şekillendirme sürecidir (Grundstein-Amado 1999: 251).

Bir diğer açıdan liderin takipçilerine etkisinin gerçekleşmesi adına, doğrucu ve ahlaki tutumlar sergilemeleri gerekmektedir. Etikdışı tutumlara sahip liderin, takipçilere etkisi ve onlara vizyon benimsetebilmesi mümkün olmayacaktır. Bu tür süreçlerde takipçiler, lider tarafından ileri sürülen vizyona şüpheli tavrı sergileyebilecekler; bunun kurum ve toplum için ne kazandıracığı hakkında bir fikir sahibi olamayacaklardır.(Friedman ve diğ. 2000; Akt: Özkan, 2011: 16). Bu sebeple, dönüşümcü liderliğin etik kodlarıda barındırması şartı barizdir.Burns, herhangi bir lidere "dönüşümcü" denebilmesi için, etik olarak önemli nitelikler barındırması ve kurumda bir güven ortamı oluşturması koşulunu öne sürmektedir (Piilsi, Schriesheim ve Williams, 1999: 898). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik, karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Bir idarecinin dönüşümcü olabilmesi için ön koşulu etik davranmak olacaktır. Howel ve Avolio ise, yalnızca genel olarak çoğunluk adına iyiliği hedefleyen, bu anlamda davranış sergileyen liderin dönüşümcü lider olarak nitelendirilebileceğini; fakat kişisel amaçlar içinde yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden liderin dönüşümcü lider olarak nitelendirilemeyeceğini ifade etmişlerdir (Bass ve Steidlmeier 1999: 3/22).

Özetle dönüşümcü liderlerin değişen dış çevresel ve kurumsal koşul ve problemlerin ahlaki anlamda üstesinden gelebilmek adına, vizyoner, stratejist, girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici ve baş destekleyici rollerine sahip olması şarttır. (Eren 1998: 482,

Ackoff 1999: 21). Bu bağlamda kurumlardayönetsel etik algısının oluşturulması anlamında dönüşümcü liderlik rolleri ve etkileri aşağıdaki maddeler üzerinden değerlendirilebilir:

İş Ahlakına İlişkin Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi Sürecinde Dönüşümcü Liderlik; Kurumda dönüşümcü liderler, kurumsal süreçlerde yönetsel etik alanında yeniliğin gerekliliğini ilk fark eden kişi ya da kişilerdir. Bu bağlamda, yönetsel etik' in kurum içerisinde oluşturacağı farklılıkları kabul ettirmede ikna ve kararlılık kabiliyetine sahip bir "dönüşümcü lidere" mutlaka gereksinim duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlerin, bir vizyona sahip olmaları ve değişimin temsilciliğini üstlenerek davranışlarını sergilemesi, bu sürece kolaylık getirecektir. Dönüşümcü liderlerin, yanı sıra çevrenin iç ve dış değişimlerine ve gelişimlerine karşı hazır olması ve araştırmacı, analiz ve yorumlama becerisi yüksek bir kişiliğe sahip olmasının gerekliliği barizdir (Bolat ve Seymen 2003: 74).

İş Ahlakına İlişkin Olarak Paylaşılan Bir Vizyon Oluşturma Sürecinde Dönüşümcü Liderlik; Kurumlarda temelli bir yenileşmeye giden her süreçte, bu yenileşmeye nedeni ihtiyaç olduğunu, bu yenileşmeden ne gibi sonuçların beklentisinde olduğunu, bunların kurum paydaşlarına nasıl katkılarda bulunacağını ve kurum geleceği adına nelerin yapılması ve ne düzeye varılması istendiğini en sade ve açık bir şekilde tanımlayan bir vizyonun oluşturulması gereklidir (Seymen 2000: 99). İş ahlakının oluşturulması da kurumlarda temelli bir yenileşmeyi gerekli kıldığından, bu süreçte de buna yönelik bir vizyon yaratılmalıdır. Bu vizyon sayesinde, örgüt, ahlaki uygulamaların öncesinde ve uygulama sürecinde, yönetsel etik hedeflerine yönelik bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir işaret ve ahlaki uygulamaları sürdürebilmek için tekrar tekrar kullanabileceği nicel ve nitel bir kılavuza sahip olur (Hammer ve Champy 1996: 143).

Dönüşümcü liderliğin değişime yönelik ve karizmatik özellikler taşıyan bir liderlik modeli olması, yönetsel etiğe ilişkin olarak geliştirilen vizyonun örgüt paydaşları tarafından paylaşılmasını kolaylaştıracaktır. Dönüşümcü lider, bu boyutta, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi diğer özelliklerinden de yararlanacaktır.

3. BÖLÜM

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN YÖNETSEL ETİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Yöntem

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamızın amacı, dönüşümcü liderlik ile yönetsel etik arasındaki ilişkiyi, incelemektir. Araştırmamızın temelini oluşturan sorular aşağıda belirtilmiştir;

- a) Dönüşümcü liderlik özelliği yönetsel etik algısını nasıl etkiler?
- b) Dönüşümcü liderlik algısı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir mi?
- c) Yönetsel etik algısı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir mi?

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada niceliksel veri toplama yöntemi benimsenmiş olup, Ankara ilinde görev yapan çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algıları ile yönetsel etik algılarını belirlemek için anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni çalışanların yönetsel etik algısı, bağımsız değişkeni ise dönüşümcü liderlik algısı ve alt boyutlarıdır.

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ankara ilinin Çankaya ilçesinde bağımlı veya bağımsız orta öğretim kurumunda görev yapan 500 öğretmeni kapsamakta olup söz konusu öğretmenlerde 297 tanesi araştırmaya katılmaya gönüllü olmuş ve bu öğretmenlerden 21'inin anket formu uygun doldurulmaması sebebi ile araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamında verileri incelenen 276 öğretmenin %64,1'i kadın ve %35,9'u erkektir. Söz konusu öğretmenlerden yaşı 25 ve altı olanların oranı %5,1; 26-35 arasında olanların oranı %21,0; 36-45 arasında olanların oranı %32,2; 46-55 arasında olanların oranı %27,9 ve 56 ve üstü olanların oranı %13,8'dir.

3.1.4. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, dönüşümcü liderlik algısına ilişkin olarak Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği, Işcan'ın (2002) uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Çalışanların yönetsel etik algısı için ise Biçer (2005)'den yararlanılmıştır.

3.1.4.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik ölçeği olarak Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği, Işcan'ın (2002) uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Dönüşümcü Liderlik ölçeğindeki 23 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,965$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,932 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 68,30 olan 5 faktör oluşmuştur.

3.1.4.2.Yönetsel Etik Ölçeği

Örgütsel etik iklimi ölçmek için Schwepker (2001)'ın kullandığı ankette yer alan etik iklimi ile ilgili önermelerden ve bu anketi temel alıp, Türkçeye çevirerek kendi çalışmasına uyarlayan Biçer (2005)'in anket sorularından yararlanılmıştır. Bu şekilde örgütsel etik iklimi ölçmek için; örgüt içinde etik ilkelerin ve politikaların varlığı, bunların uygulanması ve üst yönetimin etik davranışlara yönelik desteği ile ilgili toplam 7 soru oluşturulmuştur.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırma Ankara ili Çankaya ilçesinde görev alan öğretmenler ile sınırlıdır. Ayrıca çalışma orta öğretim kurumunda görev yapan öğretmenler ile de sınırlandırılmıştır. Büyük örneklemelere ulaşmanın getirdiği zaman ve maliyet kısıtı ile araştırma Ankara ile Çankaya ilçesinde bulunan orta öğretim kurumunda görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

3.1.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Toplanan veriler IBM SPSS Statistics 21 programına aktarılmıştır. Analizlerde %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımları verilmiştir. Ardından ölçeklere yönelik geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak dönüşümcü liderlik ölçeği ve yönetsel etik ölçeğinin faktör yapıları ve güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi

sonucunda dönüşümcü liderlik ölçeğinin 5 faktöre ayrıldığı ve bütün alt boyutların güvenilirlik düzeylerinin çok yüksek olduğu, yönetsel etik ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yine çok yüksek olduğu bulunmuştur. Ölçeklerin alt boyutlarının belirlenmesinin ardından ölçeklerden elde edilen puanların betimsel istatistikleri verilmiş ve istatistiksel analiz teknikleri ile uygulanmıştır.

Test edilmesi amacı ile ilişkilerin belirlenmesi korelasyon ve regresyon analizi ile ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır.

3.1.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları verilmiştir. Yapılan AFA ile ölçeğin faktör yapısı; Cronbach's Alfa katsayısı ile güvenilirlik düzeyi belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör yapısı, faktörlerin varyans yüzdeleri ve özdeğerlerine ilişkin bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans ve Özdeğer Tablosu

	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdeleri	Özdeğeri
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama		24,111	5,304
Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	,767		
Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	,738		
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	,733		
Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	,693		
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.	,688		
İşyeri, iç takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	,683		
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	,660		
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma		20,096	4,421
Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	,828		
Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.	,787		
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	,778		
İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	,772		
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	,617		
Bireysel İlgi Gösterme		15,475	3,404
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	,770		
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	,755		
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	,748		
Entelektüel Teşvikte Bulunma		13,290	2,924
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	,804		
Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	,624		
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	,599		
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	,554		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma		10,993	2,418
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	,751		
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	,732		
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.	,654		
Toplam varyans=83,965			

Yapılan faktör analizi sonucu “Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.” Maddesi binişiklik nedeni ile dönüşümcü liderlik ölçeğinden çıkmıştır. Maddenin çıkmasının ardından yapılan analizde ölçeğin tabloda görüldüğü gibi 5 alt boyuttan oluştuğu ve faktörlerin toplam varyansın %83,965’ini açıkladığı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktörlerine ilişkin hesaplanan Cronbach’s Alfa katsayıları ve güvenilirlik düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlik Düzeyleri

	Cronbach's Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,961	Yüksek Derecede Güvenilir
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	0,941	Yüksek Derecede Güvenilir
Bireysel İlgi Gösterme	0,946	Yüksek Derecede Güvenilir
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,929	Yüksek Derecede Güvenilir
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,843	Yüksek Derecede Güvenilir
Dönüşümcü Liderlik	0,974	Yüksek Derecede Güvenilir

3.1.8. Yönetmel Etik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Bu bölümde yönetmel etik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları verilmiştir. Yapılan AFA ile ölçeğın faktör yapısı; Cronbach's Alfa katsayısı ile güvenirlik düzeyi belirlenmiştir.

Yönetmel etik ölçeğinin faktör yapısı, faktörlerin varyans yüzdeleri ve özdeğerlerine ilişkin bilgiler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Yönetmel Etik Ölçeğinin Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans ve Özdeğer Tablosu

Yönetmel Etik	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
		61,225	4,286
Bu işletmede, etik kurallar tavizsiz uygulanmaktadır.	,908		
Bu işletmede, etik ilkelerle ilgili politikalar çalışanlar tarafından tavizsiz uygulanmaktadır.	,879		
Bu işletmede, üst yönetim etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeyeceğini açıkça belirtir.	,847		
Bu işletmede, formal,yazılı etik kurallar vardır.	,808		
Bu işletmede, etik ilkelerle ilgili politikalar vardır.	,804		
Bu işletmede, eğer bir iş gören,kişisel çıkarlarını işletme çıkarlarının önünde tutan etik dışı davranışlarda bulunursa derhal cezalandırılır.	,754		
Üst yönetimin şu andaki mevcut etik standartlardan daha yüksek etik standartlara sahip olması gerektiğini düşünüyorum.	,322		

Yapılan geçerlik analizi sonucu yönetsel etik ölçeğinden hiçbir maddenin çıkmadığı belirlenmiştir. Ölçek tek faktörden oluşmakta ve maddeler toplam varyansın %61,225'ini açıklamaktadır.

Yönetsel etik ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısı ve güvenilirlik düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Yönetsel Etik Ölçeği Güvenirlik Düzeyi

	Cronbach's Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Yönetsel Etik	0,882	Yüksek Derecede Güvenilir

3.2. Bulgular

Bu bölümde araştırmadan toplanan verilerin analiz tabloları ve yorumları verilmiştir.

3.2.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik bilgileri ve bu bilgilere göre dağılımlarına ilişkin bilgiler Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Demografik Bilgilere Göre Dağılım

		N	%
Cinsiyet	Kadın	177	64,1
	Erkek	99	35,9
Yaş	25 yaş ve altı	14	5,1
	26-35 yaş	58	21,0
	36-45 yaş	89	32,2
	45-55 yaş	77	27,9
	55 yaş ve üstü	38	13,8
Eğitim Durumu	Lisans	225	81,5
	Lisansüstü	51	18,5
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	18	6,5
	1-4 yıl	73	26,4
	5-10 yıl	83	30,1
	11-15 yıl	53	19,2
	15 yıldan fazla	49	17,8

Ankete cevap veren katılımcılardan cinsiyeti kadın olanların oranı %64,1; erkek olanların oranı %35,9'dur. Katılımcılardan 25 ve altı olanların oranı %5,1; 26-

35 arasında olanların oranı %21,0; 36-45 arasında olanların oranı %32,2; 46-55 arasında olanların oranı %27,9 ve 56 ve üstü olanların oranı %13,8'dir. Eğitim durumu lisans olanların oranı %81,5; lisansüstü olanların oranı %18,5'dir ve kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %6,5; 1-4 yıl arası olanların oranı %26,4; 5-10 yıl arası olanların oranı %30,1; 11-15 yıl arası olanların oranı %19,2; 15 yıldan fazla olanların oranı %17,8'dir.

3.2.2. Dönüşümcü Liderlik ve Yönetmel Etik Ölçek Maddelerine Katılım Durumu

Araştırmaya katılan örneklem grubunun dönüşümcü liderlik ve yönetmel etik ölçek maddelerine katılım düzeylerine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler Tablo 8 ve Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik İfadelerine Katılım Dağılımı

		Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	X	ss
Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	<i>n</i>	14	5,1	16	5,8	42		
	%	9	3,3	13	4,7	49	3,84	1,04
Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.	<i>n</i>	9	3,3	15	5,4	57		
	%	8	2,9	12	4,3	52	3,91	0,97
İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	<i>n</i>	11	4,0	19	6,9	40		
	%	8	2,9	15	5,4	33	3,86	0,98
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	<i>n</i>	12	4,3	12	4,3	31		
	%	18	6,5	10	3,6	39	3,93	0,96
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	<i>n</i>	15	5,4	11	4,0	45		
	%	10	3,6	18	6,5	46	3,89	1,03
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	<i>n</i>	12	4,3	15	5,4	55		
	%	13	4,7	11	4,0	53	4,00	0,96
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	<i>n</i>	7	2,5	12	4,3	46		
	%	22	8,0	18	6,5	62	4,07	1,04
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.	<i>n</i>	27	9,8	28	10,1	58		
	%	24	8,7	24	8,7	66	3,95	1,11
İşyeri, iç takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	<i>n</i>	24	8,7	21	7,6	51		
	%	19	6,9	19	6,9	52	3,96	1,09
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	<i>n</i>	21	7,6	13	4,7	59		
	%	20	7,2	11	4,0	49	3,95	1,05
Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	<i>n</i>	9	3,3	15	5,4	36		
	%	20	7,2	25	9,1	57	3,88	1,06
Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	<i>n</i>	5	1,8	9	3,3	43		
	%	14	5,1	16	5,8	42	3,87	1,02
Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	<i>n</i>	9	3,3	13	4,7	49		
	%	9	3,3	15	5,4	57	4,00	0,95
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	<i>n</i>	8	2,9	12	4,3	52		
	%	11	4,0	19	6,9	40	3,66	1,16
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	<i>n</i>	8	2,9	15	5,4	33		
	%	12	4,3	12	4,3	31	3,53	1,23
Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	<i>n</i>	18	6,5	10	3,6	39		
	%	15	5,4	11	4,0	45	3,58	1,20
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	<i>n</i>	10	3,6	18	6,5	46		
	%	12	4,3	15	5,4	55	3,64	1,18
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	<i>n</i>	13	4,7	11	4,0	53		
	%	7	2,5	12	4,3	46	3,76	1,15
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	<i>n</i>	22	8,0	18	6,5	62		
	%	27	9,8	28	10,1	58	3,75	1,15
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	<i>n</i>	24	8,7	24	8,7	66		
	%	24	8,7	21	7,6	51	3,85	1,14
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	<i>n</i>	19	6,9	19	6,9	52		
	%	21	7,6	13	4,7	59	4,02	1,00
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.	<i>n</i>	20	7,2	11	4,0	49		
	%	9	3,3	15	5,4	36	3,66	1,17
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	<i>n</i>	20	7,2	25	9,1	57		
	%	5	1,8	9	3,3	43	4,10	0,90

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeğinde en fazla katılım gösterdikleri ifadeler aşağıda verilmiştir.

- *Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.*
- *Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.*
- *Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.*
- *Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.*
- *Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.*

Tablo 9: Yönetmelik Etik Ölçeği İfadelerine Katılım Dağılımı

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	X	ss
Bu işletmede, formal, yazılı etik kurallar vardır.	n	8	2,9	13	4,7	45	3,95	0,95
	%	12	4,3	19	6,9	55		
Bu işletmede, etik kurallar tavizsiz uygulanmaktadır.	n	12	4,3	21	7,6	56	3,76	1,02
	%	13	4,7	15	5,4	71		
Bu işletmede, etik ilkelerle ilgili politikalar vardır.	n	7	2,5	16	5,8	56	3,78	1,06
	%	4	1,4	26	9,4	47		
Bu işletmede, etik ilkelerle ilgili politikalar çalışanlar tarafından tavizsiz uygulanmaktadır.	n	10	3,6	33	12,0	59	3,74	1,04
	%	8	2,9	13	4,7	45		
Bu işletmede, üst yönetim etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeceğini açıkça belirtir.	n	12	4,3	19	6,9	55	3,88	0,96
	%	12	4,3	21	7,6	56		
Üst yönetimin şu andaki mevcut etik standartlardan daha yüksek etik standartlara sahip olması gerektiğini düşünüyorum.	n	13	4,7	15	5,4	71	3,91	0,99
	%	7	2,5	16	5,8	56		
Bu işletmede, eğer bir iş gören, kişisel çıkarlarını işletme çıkarlarının önünde tutan etik dışı davranışlarda bulunursa derhal cezalandırılır.	n	4	1,4	26	9,4	47	3,64	1,05
	%	10	3,6	33	12,0	59		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetsel etik ölçeğinde en fazla katılım gösterdikleri ifadeler aşağıda verilmiştir.

- *Bu işletmede, formal, yazılı etik kurallar vardır.*
- *Üst yönetimin şu andaki mevcut etik standartlardan daha yüksek etik standartlara sahip olması gerektiğini düşünüyorum.*
- *Bu işletmede, üst yönetim etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeceğini açıkça belirtir.*

3.2.3. Ölçekler Arasındaki İlişkinin ve Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde ölçek puanlarının betimsel istatistikleri, yönetsel etik algısı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin ve etkinin incelenmesi ve yönetsel etik algısı ve dönüşümcü liderliğin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumunun analiz sonuçları verilmiştir.

3.2.3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Yönetsel Etik Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri

Dönüşümcü liderlik ölçeği faktörlerinin ve yönetsel etik algısı puanının betimsel istatistiklerine ilişkin bilgileri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	276	1,00	5,00	3,93	0,88
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	276	1,00	5,00	3,93	0,95
Entelektüel Teşvikte Bulunma	276	1,00	5,00	3,60	1,09
Bireysel İlgi Gösterme	276	1,00	5,00	3,79	1,09
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	276	1,00	5,00	3,93	0,90
Dönüşümcü Liderlik	276	1,14	5,00	3,81	0,78
Yönetsel Etik	276	1,17	5,00	3,85	0,86

Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutu için ortalama puan 3,93; grup amaçlarının kabulünü sağlama için 3,93; entelektüel teşvikte bulunma için 3,60; bireysel ilgi gösterme için 3,79; yüksek başarı beklentisine sahip olma için 3,93 ve dönüşümcü liderlik için ortalama puan 3,81'dir. Yönetsel etik için ortalama puan 3,85'dir.

3.2.4. Yönetsel Etik Ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki Analizi

Bu bölümde dönüşümcü liderlik faktörleri ile yönetsel etik algısı arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve kuvvetine ilişkin analizler verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik faktörleri ile yönetsel etik algısı arasındaki ilişki analizi sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Yönetsel Etik İle Dönüşümcü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	(0,961)						
2. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	,846**	(0,941)					
3. Entelektüel Teşvikte Bulunma	,730**	,795**	(0,946)				
4. Bireysel İlgi Gösterme	,708**	,775**	,805**	(0,929)			
5. Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	,663**	,670**	,683**	,624**	(0,843)		
6. Yönetsel Etik	,658**	,678**	,715**	,620**	,645**	(0,882)	
7. Dönüşümcü Liderlik	,926**	,934**	,896**	,865**	,786**	,744**	(0,974)
Ortalama	3,93	3,93	3,60	3,79	3,93	3,81	3,85
Standart Sapma	0,88	0,95	1,09	1,09	0,90	0,78	0,86

** Korelasyon 0.01 anlamlılık seviyesinde başarılıdır (çift-kuyruk).

(): Alfa güvenilirlik değeri.

Yönetsel etik ile dönüşümcü liderliğin boyutlarının ilişki düzeylerinin analiz edilmesi amacı ile yapılan korelasyon testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Analizi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Yönetsel Etik ile Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli olma arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır. Yönetsel Etik ile Grup Amaçlarının Kabulünü sağlama arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Yönetsel Etik ile Entelektüel Teşvikte Bulunma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Yönetsel Etik ile

Bireysel İlgi Gösterme arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Yönetmel Etik ile Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Bu ilişkilere dayanak olarak Singh'in 2012'deki araştırmasında; Yönetmel Etik ile Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli olma arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkiye, Yönetmel Etik ile Grup Amaçlarının Kabulünü sağlama arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye, Yönetmel Etik ile Entelektüel Teşvikte Bulunma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye, Yönetmel Etik ile Bireysel İlgi Gösterme arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye, Yönetmel Etik ile Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye varılmış olması bu çalışmanın korelasyon sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların yönetmel etik algıları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.5. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yönetmel Etik Algısı Üzerindeki Etkisi

Yönetmel etiğin dönüşümcü liderliğin boyutlarından etkilenme durumunun analiz edilmesi amacı ile yapılan regresyon testi sonuçları bu bölümde verilmiştir. Analiz sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 12: Regresyon Analizi İstatistikleri

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p
	B	Sh	Beta		
Sabit	1,234	,153		8,067	,000*
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	,016	,102	,020	,161	,873
Entelektüel Teşvikte Bulunma	,201	,066	,280	3,033	,003*
Bireysel İlgi Gösterme	-,061	,058	-,085	-1,048	,296
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	,142	,060	,164	2,389	,018*
Dönüşümcü Liderlik	,380	,194	,419	1,966	,050*

F=76,214
p=0,000
R=0,760
R²=0,578
Adj. R²=0,571
*p<0,05
**p<0,01

Kurulan regresyon modelinde dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Bireysel İlgi Gösterme, Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlamanın yönetsel etik algısını etkileyip etkilemediği araştırılmış ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=76,210$ $p<0,05$).

Modelde sabit ($t=8,067$; $p<0,05$), entelektüel teşvikte bulunma ($t=3,033$; $p<0,05$), yüksek başarı beklentisine sahip olma ($t=2,389$; $p<0,05$) ve dönüşümcü liderlik ($t=1,966$; $p<0,05$) katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Entelektüel Teşvikte Bulunma ($B=0,201$, $p<0,05$), Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma ($B=0,142$, $p<0,05$) ve dönüşümcü liderlik özelliği ($B=0,380$, $p<0,05$) yönetsel etik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın regresyon sonuçlarına, okul müdürlerinin vizyon algısından ziyade MEB'in statükocu vizyonunun etki etmekte olduğu muhtemeldir. Bu sebeple örgütsel vizyon bireysel vizyondan daha belirleyici olabilmektedir. Okul müdürleri statükoyu, bir anlamda yukarıdan aldıkları vizyonu uygulamak zorundadırlar. Regresyon analizinde Vizyon ve İlham Sağlama boyutunun devre dışı kalmasının sebebi, anket çalışmasında verilen cevapların çelişkisinden kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden SPSS tarafından model dışı bırakılmıştır.

Singh'in (2012) araştırmasının regresyon sonuçlarında ise Dönüşümcü Liderlik Özelliği Yönetsel Etik Algısını olumlu yönde etkilemekteyken, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olmanın Yönetsel Etik Algısına etkisi bulunmamış ve Entelektüel Teşvikte Bulunmanın ise Yönetsel Etik Algısı ile ilişkisine varılamamıştır. Singh, diğer Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarının Yönetsel Etik Algısına etki ettiği sonucuna varmıştır. Bu çalışma ile Singh'in araştırması arasındaki dönüşümcü liderlik altboyutlarının yönetsel etiğe olan etkisinin tutarsız olmasına araştırmaların evren ve örneklem farklılıklarının sebep olduğu söylenebilir. Sonuç itibarıyla Dönüşümcü Liderliğin Yönetsel Etiğe etkisi bağlamında bu çalışma Singh'in araştırmasıyla tutarlılık göstermektedir.

3.2.6. Dönüşümcü Liderlik Ve Yönetsel Etik Algısının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik algısının cinsiyet, yaş, eğitim ve kurumda çalışma süresi özelliklerine göre farklılaşma durumuna ilişkin yapılan test sonuçları verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik algısının çalışanın cinsiyetine göre farklılaşma durumuna ilişkin bilgiler Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Farklı Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t Testi)

	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Kadın	177	3,87	0,91	-1,713	,088
	Erkek	99	4,05	0,79		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kadın	177	3,86	1,00	-1,682	,094
	Erkek	99	4,05	0,82		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Kadın	177	3,48	1,15	-2,695	,008*
	Erkek	99	3,82	0,93		
Bireysel İlgi Gösterme	Kadın	177	3,64	1,14	-3,236	,001*
	Erkek	99	4,05	0,93		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Kadın	177	3,88	0,91	-1,082	,280
	Erkek	99	4,00	0,88		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	177	3,71	0,81	-2,683	,008*
	Erkek	99	3,97	0,69		
Yönelimsel Etik	Kadın	177	3,77	0,90	-2,305	,022*
	Erkek	99	4,01	0,76		

***p<0,05**

****p<0,01**

Yapılan analiz sonucuna göre entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, dönüşümcü liderlik algısı ve yönelimsel etik algısı erkeklerin lehine olmak üzere cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre erkeklerin yöneticilerine yönelik entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme dönüşümcü liderlik algısı ve yönelimsel etik algısı kadınlara göre daha yüksektir.

Bu boyutlar kapsamındaki boyutlara öğretmenlerden kadınlar erkeklere oranla daha az olumlu yaklaşımlara sahiptirler. Erkeklerin, idarecilerin kendi fikirlerini dile getirme, cesaret verme, problemlere yaklaşımlarının farklılığı sergileme bağlamında kadınlardan daha olumlu düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. Araştırma örneklemindeki okullarda çalışan idarecilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması bu şekilde bir verinin ortaya çıkmasında büyük bir faktör teşkil ettiği söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik algısının çalışanın yaş gruplarına göre farklılaşma durumuna ilişkin bilgiler Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Farklı Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Yaş	n	Ortalama	ss	F	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	25 yaş ve altı	14	3,90	0,59	3,359	,011*
	26-35 yaş	58	4,22	0,66		
	36-45 yaş	89	3,88	0,91		
	45-55 yaş	77	3,71	1,04		
	55 yaş ve üstü	38	4,08	0,68		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	25 yaş ve altı	14	3,83	0,51	3,434	,009*
	26-35 yaş	58	4,19	0,70		
	36-45 yaş	89	3,86	0,99		
	45-55 yaş	77	3,70	1,15		
	55 yaş ve üstü	38	4,23	0,65		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	25 yaş ve altı	14	3,77	1,00	5,298	,000*
	26-35 yaş	58	3,94	0,91		
	36-45 yaş	89	3,61	1,17		
	45-55 yaş	77	3,18	1,13		
	55 yaş ve üstü	38	3,86	0,82		
Bireysel İlgî Gösterme	25 yaş ve altı	14	3,64	0,85	4,331	,002*
	26-35 yaş	58	4,16	0,85		
	36-45 yaş	89	3,78	1,10		
	45-55 yaş	77	3,44	1,28		
	55 yaş ve üstü	38	4,00	0,80		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	25 yaş ve altı	14	4,00	0,67	3,530	,008*
	26-35 yaş	58	4,14	0,82		
	36-45 yaş	89	3,98	0,90		
	45-55 yaş	77	3,62	0,99		
	55 yaş ve üstü	38	4,06	0,78		
Dönüşümcü Liderlik	25 yaş ve altı	14	3,80	0,66	2,731	,030*
	26-35 yaş	58	3,99	0,69		
	36-45 yaş	89	3,79	0,81		
	45-55 yaş	77	3,60	0,82		
	55 yaş ve üstü	38	3,99	0,71		
Yönetmel Etik	25 yaş ve altı	14	3,84	0,59	4,667	,001*
	26-35 yaş	58	4,15	0,64		
	36-45 yaş	89	3,83	0,90		
	45-55 yaş	77	3,57	1,00		
	55 yaş ve üstü	38	4,06	0,64		

***p<0,05**

****p<0,01**

Yönetmel etik algısı ve dönüşümcü liderliğin boyutlarının yaşa göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacı ile yapılan tek yönlü varyansteşi (ANOVA) sonuçları Tablo 14'te verilmiştir. Analizi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı

beklentisine sahip olma, dönüşümcü liderlik algısı ve yönetsel etik algısı çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası, entelektüel teşvikte bulunma algısının en yüksek olduğu yaş grubu 55 yaş ve üstü, bireysel ilgi gösterme algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası, yüksek başarı beklentisine sahip olma algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası, dönüşümcü liderlik algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası ve yönetsel etik algısının en yüksek olduğu yaş grubu yine 26-35 arasındır.

Dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik algısının çalışanın eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna ilişkin bilgiler Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Eğitim Durumu Farklı Olan Grupların Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Bağımsız Gruplar t Testi)

	Eğitim durumu	n	Ortalama	ss	t	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Lisans	225	3,87	0,88	-2,614	,009*
	Lisansüstü	51	4,22	0,78		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Lisans	225	3,88	0,97	-1,957	,051
	Lisansüstü	51	4,16	0,79		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Lisans	225	3,50	1,10	-3,754	,000*
	Lisansüstü	51	4,04	0,88		
Bireysel İlgi Gösterme	Lisans	225	3,71	1,11	-2,475	,014*
	Lisansüstü	51	4,12	0,89		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Lisans	225	3,84	0,91	-3,684	,000*
	Lisansüstü	51	4,29	0,75		
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	225	3,75	0,78	-2,433	,016*
	Lisansüstü	51	4,04	0,72		
Yönetsel Etik	Lisans	225	3,78	0,87	-2,969	,003*
	Lisansüstü	51	4,17	0,74		

***p<0,05**

****p<0,01**

Yönetsel etik algısı ve dönüşümcü liderliğin boyutlarının çalışanın eğitim düzeyine göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacı ile yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir. Analiz sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisine sahip olma, dönüşümcü

liderlik algısı ve yönetsel etik algısı lisansüstü mezunlarının lehine olmak üzere çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisine sahip olma, dönüşümcü liderlik algısı ve yönetsel etik algısı lisans eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha yüksektir.

Dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik algısının çalışanın kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılaşma durumuna ilişkin bilgiler Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Kurumdaki Çalışma Süresi Farklı Olan Grupların Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kurumda çalışma süresi	n	Ortalama	ss	F	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	1 yıldan az	18	3,99	0,62	1,183	,319
	1-4 yıl	73	3,83	0,95		
	5-10 yıl	83	3,87	0,98		
	11-15 yıl	53	4,15	0,68		
	15 yıldan fazla	49	3,93	0,83		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1 yıldan az	18	4,04	0,71	0,759	,553
	1-4 yıl	73	3,79	1,03		
	5-10 yıl	83	3,92	1,04		
	11-15 yıl	53	4,03	0,81		
	15 yıldan fazla	49	4,03	0,85		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	1 yıldan az	18	3,60	0,84	4,968	,001*
	1-4 yıl	73	3,20	1,12		
	5-10 yıl	83	3,84	1,18		
	11-15 yıl	53	3,91	0,87		
	15 yıldan fazla	49	3,49	0,99		
Bireysel İlgi Gösterme	1 yıldan az	18	3,72	0,96	2,734	,029*
	1-4 yıl	73	3,50	1,12		
	5-10 yıl	83	3,85	1,16		
	11-15 yıl	53	4,13	0,89		
	15 yıldan fazla	49	3,78	1,07		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	1 yıldan az	18	3,93	0,84	1,712	,148
	1-4 yıl	73	3,72	0,93		
	5-10 yıl	83	4,00	0,90		
	11-15 yıl	53	4,11	0,82		
	15 yıldan fazla	49	3,91	0,92		
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	18	3,65	0,74	3,043	,018*
	1-4 yıl	73	3,63	0,79		
	5-10 yıl	83	3,91	0,71		
	11-15 yıl	53	4,04	0,78		
	15 yıldan fazla	49	3,69	0,80		
Yöneltil Etik	1 yıldan az	18	3,89	0,60	1,931	,106
	1-4 yıl	73	3,65	0,89		
	5-10 yıl	83	3,89	0,98		
	11-15 yıl	53	4,07	0,69		
	15 yıldan fazla	49	3,85	0,79		

*p<0,05

**p<0,01

Yönetmelik etik algısı ve dönüşümcü liderliğin boyutlarının çalışanın kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacı ile yapılan tek yönlü varyanstesti (ANOVA) sonuçları Tablo 16'de verilmiştir. Analizi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve dönüşümcü liderlik algısı çalışanların kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre kurumda çalışma süresi 11-15 yıl arasında olanların yöneticilerine yönelik entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve dönüşümcü liderlik algısı diğerlerine göre daha yüksektir.

15 yıl ve üzeri öğretmenlerin, onca yıl görev yapmış olmalarından dolayı mesleki tükenmişlik olasılığının bulunduğu, bu sebeple de gelişme ve yaş itibarıyla da yönlendirmeye kapalı oldukları söylenebilir. Uzun süre görev yapmış olmakla oturmuş fikirler edindiğini ve yeniliğe gereksinim hissetmediğini, böylece kabullenmişliğin daha baskın olmasıyla bireysel desteğe gereksinim hissetmediğini ifade edebiliriz. Çalışma süresi 11-15 yıl arası olan öğretmenler ise idarecilerinin bireysel destek özelliğinin geliştirme, yetiştirme, dinleme, yönlendirme gibi gerekliliklerini daha az yeterli bulmaktadır. Sebepini ise, beklenti düzeylerinin yüksek olmasına bağlayabiliriz.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tartışma

Bu çalışmada ifadeci bir vizyonun; dönüştürücü liderliğin önemli yapılarından biri ve örgüt etiği ile kuvvetli bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Liderin oluşturduğu etkili ve örgüt için anlam ifade eden bir vizyon ile yönetsel etik sağlanarak uzun bir yol kat edilebilir. Mendonca (2001), liderlerin örgütte ahlaki iklimden sorumlu olduğunu ileri sürmüştür. Bir liderin ahlaki vizyonu rehberliğinde astların ahlaki gelişimi ve böylece kuruluşun kalkınması kolaylaşabilir. Kelloway, Barling ve Helleur (2000), eğitim programlarına dönüştürücü liderlik ilkelerinin enjekte edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bir lider ancak, ahlaki eylemleri ile vizyonuna itibar sağlayarak takipçilerine ilham kaynağı olabilir. Hood (2003), dönüştürücü liderlik tarzının örgütte etik uygulamaları teşvik etme eğiliminde olduğunu fakat değerlere dayalı bir vizyon tanımlama becerisini, takipçileri ile vizyon iletişimini ve böylece etkin bir yetki ile ideali hayata geçirerek etik örgütleri oluşturmakta kritik bir öneme sahip olduğunu savunmaktadır (Akt: Singh, 2012: 16).

Bu çalışma, aynı zamanda; dönüştürücü liderliğin boyutlarından entelektüel uyarım ve yüksek başarı beklentisinin, yönetsel etiğin önemli belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Pounder (2003), dönüştürücü liderliğin çeşitli faydalarını; özellikle güven kazancı dahilinde öğrenmek, takımlar arası stresle başa çıkabilmek ve örgüt veya kuruluşa olan kişisel bağlılığı güçlendirmek olarak özetlemektedir. Liderler, “motivasyon ve ahlak üst seviyelerine birbirlerini ve de hem kendilerinin hem de takipçilerinin insani davranış ve etik aspirasyon düzeyini yükseltmeleriyle her ikisi üzerinde dönüştürücü bir etki oluşturarak” (Burns, 1978; Akt: Singh, 2012: 16), ve bu sayede örgütün bireysel üyelerine destek sağlayarak dönüştürücü liderlik vasıfları yerine getirilebilir. Liderler, takipçilerini (1) görev sonuçlarının önemi hakkında daha bilinçli hale getirerek, (2) kuruluş veya takım uğruna kendi kişisel çıkarlarını aşmalarına teşvik ederek, (2) üst düzey ihtiyaçlara teşvik ederek dönüştürmekte ve motive etmektedirler (Burns, 1978 ve Bass, 1985; Akt: Singh, 2012:16).

Dönüştürücü liderliğin bir rol modeli olmasının yanı sıra başka bir boyutu da önemli ölçüde yönetsel etik ile bağlılık göstermesidir. Hood (2003), üst düzey yöneticilerin etik kişilikleri örgütte etik davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rolü olduğunu savunmaktadır. Liderler bir rol modeli olarak astlarının ahlaki gelişimi

için uygun etki stratejilerini ve taktiklerini kullanırlar (Bass&Steidlmeier, 1999; Akt: Singh, 2012: 17). CEO'lar örgüt üyeleri için ahlaki bir örnek olarak hareket etmelidir (Aronson, 2001; Akt: Singh, 2012: 17).

Dönüşümcü liderliğin bir başka kabul gören boyutu da önemli bir yönetsel etik belirleyicisi olmasıdır. Mendonca (2001); etkili liderlik davranışının, etik ve ahlaki değerleri yansıtan teknikler ve uygulamaların takip edilmesinin gerekli olduğu görüşündedir. Charnonneau (2004); dönüşümcü liderlerin, örgüt ile takipçiler arasındaki davranış, değerler ve inançların uyum içinde olmasında yardımcı bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Ancak dönüşümcü liderliğin diğer boyutları, yönetsel etiğin önemli belirleyicileri olarak bulunmamıştır:Yüksek performans beklentileri ve entelektüel uyarım değişkenleri yönetsel etik öngörüsüne yeterli ölçüde katkı sağlamamıştır (Akt: Singh, 2012: 17). Bu noktada Charnonneau'nun araştırması bu çalışmaya paralellik göstermemekte olup, bu çalışmada yüksek performans beklentileri ve entelektüel uyarım değişkenleri de diğer dönüşümcü liderlik alt boyutları gibi yönetsel etik öngörüsüne yeterli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Genel olarak bu çalışma, örgüt yöneticileri arasında dönüşümcü liderliğin, yönetsel etik düzeyini artırmasının muhtemel olduğuna delil teşkil etmektedir. Örgüt yöneticileri çalışanlar yararına vizyon geliştirmek için ve yanı sıra gerektiğinde gerekli desteği sağlamak için tecrübe ve beceriye sahip olmalıdırlar. Dahası örgüt yöneticileri; bir rol modeli olarak hareket etmek, bir çalışan olarak liderliklerini pratik etik ve ahlak değerlerince gözetmek ve işyerinde etik davranışları teşvik edebilmek için örnek liderlerinin davranışlarını takip etmek zorundadırlar. Ayrıca, başarı gereği söz konusu hedefler oluşturulmak ve yönetsel etik davranışları korunmak isteniyorsa liderlerce takipçiler için yüksek ahlaki ve etik hedefler belirlenmeli ve bu hedefler teşvik edilmelidir. Yönetim adına tüm bu çabalar, etik bir örgüt yaratılması ve bu örgüte insan sermayesi kazandırılmasına yardımcı olacaktır.

Sonuç

Kurumlardayönetsel etik algısınınoluşturulması, temelden bir dönüşümü gerektirir. Bunun için de etkili bir liderlikihtiyacı doğmaktadır. Durumsallık yaklaşımı gereğince, yönetsel etik algısının oluşturulmasında ve devamlılığının korunmasında, muhtelif liderlik stilleri boyutlarınca çeşitli çareler geliştirilebilir. Fakat bu çalışmada bütün liderlik stilleri ve yönetsel etik üzerinde etkin olma

yeterliliklerinin değerlendirilmesinden daha çok "dönüşümcü liderlik" sili çalışmaya konu alınmıştır. Çünkü, kurum içi ve kurum dışı çevrelerinin ahlaksal anlamda tekrar biçimlendirilmesinde ve hep değişim içinde olan koşullara ahlaksaluyumun oluşturulmasında, dönüşümcü liderliğin, özelliklerinden dolayı en uygun olabileceğinin savunulmasıdır. Bir başka anlamda dönüşümcü liderlik-mevcut liderlik yaklaşımlarından farklı olmasına sebep olan- karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarıylakurumlarda ahlaksal anlamda yenilik gereksiniminin fark edilmesinden, buna yönelik çözümler üretilmesine ve bu çözümlerin işe yaramasının sağlanmasına kadar bütün süreçlerde büyük bir role sahip olacak ve bu sürecin olumlu sonuçlar vermesi adına başarıyı sağlayacaktır.

Kurumda dönüşümcü liderler, kurumsal süreçlerde yönetsel etik alanında yeniliğin gerekliliğini ilk fark eden kişi ya da kişilerdir. Bu bağlamda, yönetsel etik' in kurum içerisinde oluşturacağı farklılıkları kabul ettirmede ikna ve kararlılık kabiliyetine sahip bir "dönüşümcü lidere" mutlaka gereksinim duyulmaktadır (Bolat ve Seymen 2003: 74).

Carlson ve Perrewe (1995)'e göre, Dönüşümcü liderlik etik ortamın oluşturulmasında yardımcı ve yönetsel etik kurumsallaşmasını sağlamak için bir araçtır. Dönüşümcü liderliğin faydaları, psikolojik anlaşma, örgütsel bağlılık ve etik kültürün bileşenleri ile kurumsallaştırılan yönetsel etik sayesinde anlaşılabilir.

Bu çalışmanın verileri ile paralellik gösteren, konuyla ilgili literatürdeki diğer düşünceler şöyledir:

Hood (2003)'a göre, Liderler kendi etik davranışları ile örgütteki bireylerin etik davranışlarının şekillenmesinde önemli bir role sahiptirler.Mendonca'ya göre (2001), "liderler örgütün ahlaki ikliminden sorumludur. Ahlaken uygun etki stratejileri ve motive ve ahlaki niyet tarafından yönlendirilir taktiklerin kullanımı sayesinde, liderler takipçilerinin ahlaki gelişimini kolaylaştırabilir".Lider, takipçilerde etik davranış oluşturma konusunda bilinçli olarak hareket etmek için gereklidir. Lider adına etik davranış etik örgütün kurulması için gerekli bir koşul olarak görünse de, bu tek başına yeterli değildir. Aronson (2001)'a göre; örgüt üst yönetiminden, çalışanlar için ahlaki örnek teşkil etmek, değerleri koruyarak kâr için gereken çabanın ve genel olarak özel ve toplum etiğinin tanımlanması da beklenmektedir.Ayrıca -ne yazık ki- dönüşümcü liderliğin sadece üst yönetim

düzeyinde varlığını gösteren bir efsane olduğuna da inanılmaktadır. Oysa dönüşümcü liderlik örgütlerde herhangi bir seviyede bulunabilmektedir. Dönüşümcü liderlik, çeşitli meslekten ve iş statülerinden etkili olarak desteklenmiştir (müdürler, öğretmenler, bakanlar, sendika temsilcileri, satış temsilcileri vb.) (Shinve, Zhou, 2003; Akt: Singh, 2012: 9).Dönüşümcü liderlik, takipçiler içinde var olan değerler ve değerler ile pratik arasındaki çelişkinin saptanmasında ve değerlerin yeniden düzenlenmesinde yardımcı bir unsurdur (Krishnan, 2002): Liderlik, kişiyi önemseme özelliği ile takipçilerin ahlaki düzeyde bütün enerjilerini kullanabilmeleri güdüsünü oluşturabilir (Seymen 2000: 77).Charnonneau (2004); dönüşümcü liderlerin, örgüt ile takipçiler arasındaki davranış, değerler ve inançların uyum içinde olmasında yardımcı bir unsur olduğunu ileri sürmektedir(Akt: Singh, 2012: 17).

Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonucuna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların yönetsel etik algıları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki, dönüşümcü bir lider yönetsel etik konusunda hassas davranmalı ve yönetsel etiğin gereğini yerine getirerek sorumlu olduğu çalışanlar üzerinde dönüşümcü ve yönetsel etiğe uygun davranan yönetici görünümü sergilemelidir.

Ayrıca yapılan analiz sonucuna göre entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, dönüşümcü liderlik algısı ve yönetsel etik algısı konusunda erkeklerin yöneticilerine yönelik algısı kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası, entelektüel teşvikte bulunma algısının en yüksek olduğu yaş grubu 55 yaş ve üstü, bireysel ilgi gösterme algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası, yüksek başarı beklentisine sahip olma algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası, dönüşümcü liderlik algısının en yüksek olduğu yaş grubu 26-35 arası ve yönetsel etik algısının en yüksek olduğu yaş grubu yine 26-35 arası olarak belirlenmiş; 26-35 yaş grubu için dönüşümcü liderin rol model olduğu, entelektüel teşvik kaynağı kabul edildiği, gösterilen bireysel ilgi sonucunda yüksek başarı beklentisi içinde bulunduğu saptanmıştır.

Tüm bu sonuçlar da ortaya koymaktadır ki dönüşümcü liderler özellikle gençler ve örgüte yeni dahil olanlarca entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, dönüşümcü liderlik algısı ve yönetsel etik algısı konularında kendisinden

üst düzey beklentiler olduğu bilinciyle davranmalı ve bu konularda çalışanlarının beklentilerini karşılayacak çalışmaları yaparak onların yönetsel etiğe uygun idareci gereksinimini karşılamalıdır. Özellikle belirtilen bu dört unsur çalışan nezdinde dönüşümcü liderin sahiplenilmesi bakımından zorunlu unsurları göstermektedir ve bunların sağlanması halinde hedeflenen etik yönetim sağlanmış olacaktır. Keza, araştırmanın örnekleminde bulunan okul müdürleri ve öğretmenlerin katılımlarıyla ortaya çıkan tablo, bu dört dönüşümcü liderlik unsurunun yönetsel etiğe yüksek katkı sağlayacağı zemininin hazır olduğunu göstermektedir. Böylece okul yönetimlerinde benimsenecek olan etik normların dönüşümcü liderlik anlayışıyla daha verimli olması ve bunun yerleştirilmesinde daha planlı bir şekilde engellerin en aza indirgenmesi muhtemeldir. Burns, herhangi bir lidere "dönüşümcü" denebilmesi için, etik olarak önemli nitelikler barındırması ve kurumda bir güven ortamı oluşturması koşulunu öne sürmektedir (Piils, Schriesheim ve Williams, 1999: 898). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve yönetsel etik, karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Bir idarecinin dönüşümcü olabilmesi için ön koşulu etik davranmak olacaktır. Howel ve Avolio ise, yalnızca genel olarak çoğunluk adına iyiliği hedefleyen, bu anlamda davranış sergileyen liderin dönüşümcü lider olarak nitelendirilebileceğini; fakatkişisel amaçlar içinde yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden liderin dönüşümcü lider olarak nitelendirilemeyeceğini ifade etmişlerdir (Bass ve Steidlmeier 1999: 3/22).Howel ve Avolio'nun bu savunusundaki dönüşümcü liderlik gerekleri de, bu çalışmanın örnekleminde bir idarecinin ahlaki görevi ve milli eğitimin etik ihtiyacı ile örtüşmektedir.

Son olarak bu araştırma Ankara ilinin Çankaya ilçesinde kamu kurumunda görev alan ve örneklemini oluşturan çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur. İleride yapılacak olan çalışmalarda ise örneklem alanı daha da genişletilerek yapılabilir ve özel sektör çalışanları örneklem olarak seçilebilir. Araştırma alanı genişletilerek kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının veya yurtiçi ve yurt dışında görev alan çalışanların yönetsel etik algıları karşılaştırılabilir. Araştırma konusu ile birebir örtüşen tez ya da makale kısıtlı olduğu için analiz sonuçları karşılaştırılırken zorluklar yaşanmıştır. Konu ile ilgili daha fazla araştırma yapılarak sonuçlar karşılaştırılırsa daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu kadınlardan oluşmaktadır ve ileriki çalışmalarda daha homojen sonuçlar elde edebilmek için, erkek-kadın sayısının birbirine yakın sayılarda olması faydalı olacaktır. Araştırmaya katılan

öğretmenlerin çoğu 36-55 yaş grubundan oluşmaktadır. İleriki araştırmalarda daha homojen sonuçlar elde edebilmek için yaş gruplarında olan kişi sayılarının birbirine yakın seçilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Ackoff, R. L. (1999). Transformational Leadership. *Strategy & Leadership*. January/February, s.20-25

Akdoğan, H. (2005). Muhasebe Meslek Etiğinde Teleolojik Ve Deontolojik Yaklaşımların Karşılaştırılmaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Veidari Bilimler Dergisi*, 10 (1), s.295-300

Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles Andethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrati and Sciences*. 18(4), s.244-256.

Alpugan, O. Demir, H. Üner, N. Oktav, M. (2000). *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul

Aydın, İ. (2006). *Eğitim Ve Öğretimde Etik*. Baskı 2. Pegem A Yayıncılık. Ankara

Aydın, İ. (2010). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Baskı 4. Pegem A Yayıncılık. Ankara

Barling, J. Weber, T. Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*. December, s.827-832

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row. New York. NY.

Bass B. M. Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, Sayı 10. Issue 2, s.181-217

- Bass, B. M., (1994). *From Transactional To Transformational Leadership*. In: R. P.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. New York
- Bass, B. M. & Paul, S. (1999). *Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior*. *Leadership Quarterly*, Summer99. Sayı 10, Issue 2. *Academic Search Elite*, 22.11.2001, s.1/22
- Biosciences, et. al. (2004). From Leaders To Leadership: Managing Change. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*. Sayı 10, No.4.
- Bilgiç V. ve Göksu T. (2004). *Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Yerelleşme Eğilimleri*. 2004 Türkiye İktisat Kongresi: Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Sunuşları, Dpt.
- Blake J. Bond R. Amat O. Oliveras E. (2000). The Ethics of Creative Accounting- Some Spanish Evidence. *Business Ethics: A European Review*, 9, 2000, s.136-142
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı” nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*. İm 2003/18
- Bottery, M. (2001). Globalization and the UK Competition State: No Room for Transformational Leadership İn Education? *School Leadership & Management*. Sayı 21, No.2, s.199-218
- Broadhurst, A. (2000). “Corporations and The Ethics of Social Responsibility: An Emerging Regime of Expansion and Compliance. *Business Ethics: A European Review*. 9, 2000, s.86-97
- Brown, S.L. & Eisenhardt K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Sayı 42 No.1. March, s.1-34

Carlson, D. S. & Perrewe P. L. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*. Sayı 14. No. 10. s.829-838

Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7/8), s.565-572

Chen, L.Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge. 5(1/2), s.432-438.

Cevizci, A. (2005). *Felsefe Sözlüğü*. Paradigma Yayınları, İstanbul

Ciulla J. (2004). *Ethics: The Heart of Leadership*. Second Edition, Praeger Publishers

Conger J. Benjamin, B. (1999). *Building Leaders*. Jossey-Bass. San Fransisco

Connock, S. Ted J. (1995). *Ethical Leadership*. Institute Of Personnel and Development. London

Çelik, Vehbi. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. s.15

Dağdelen İ. (2005). Yönetmel Etik, *Mevzuat Dergisi*, Ağustos, Sayı: 90

Den Hartog, D. N. Van Muijen, J. Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The Mlq. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, s.19-34.

Dercks, L. (2001). The European Commission's Business Ethics: A Critique Of Proposed reforms, *Business Ethics: A European Review*, 10, s.346-358

Digman L. A. (2001). *Strategic Management*, Irwin Publishing, USA

Eisenbach, R. Watson, K. Pillai, R. (1999). Transformational Leadership In the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*. 12(2)

Eren E. (1998). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Baskı 5. İstanbul

Friedman, H. H. et. al.(2000). *Transformational Leadership National Public Accountant*. New York

Gould Stephen J. (2000). *Darwin ve Sonrası*, TÜBİTAK Yayınları. İstanbul

Greenberg, J. & Baron R. A. (1997). *Behavior In Organization Understanding and-managing The Human Side of Work*, Baskı 6. Prentice Hall, New Jersey

Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral Transformational Leadership An Approach For Fostering Ethical Conduct In Public Service Organizations. *Administration & Society*. Sayı 31. No.2.s.247-260 May

Guillen, M. Murphy P. Mele D. (2002). European vs. American Approaches To Institutionalisation of Business Ethics: The Spanish Case. *Business Ethics: A European Review*. 9, (2002), s.167-178

Hammer, M. Champy, J. (1996). *Değişim Mühendisliği*. (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi. İstanbul

Hartog, D. N. et. al., (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the Mlq. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Sayı 70. Issue1. March

Hinkin T. R., Tracey, B. J. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership In Stable Organizations. *Journal of Organizational Management*. Sayı 12. No.2, s.105-119

Hitt, M. Middlemist D. R. Mathis R. (1986). *Management Concepts and effective-practice*. Baskı, 2. West Publishing Company, Minnesota

Hood, J.N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*. 43(4), s.263-273

Kaptein, M. (2003). Business Ethics in the Netherlands: A Survey. *Business Ethics: Aeuropean Review*, 2003, s.172-178

Karakaş, G.H. (2008). *Satış Yönetiminde Etik; Satışçuların Etik Algulamalarının Demografik Faktörleri İle İlişisini Ölçmeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyalbilimler Enstitüsü. Adana

Karkın N. (2007). *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Türk İdare Dergisi*. Ankara

Keçecioglu, Taner, (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kal-Der Yayınları. İstanbul

Kelloway, E.K. Barling J. & Helleur J. (2000). Enhancing Transformational Leadership: The Role Of Training and Feedback. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(3), s.145-150

Ken P. (2006). *Leadership Profiles Beyond 2000: How Australian Leadership Is Different*. www.psmmpc.gov.au/media/parry.html

Kılınç, T. (1995). *Liderlikte Kurumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kurumlarının Analizi)*. İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt 24, s.2. Kasım. İstanbul

Kinsley, R. J. (2006). Fundamentals of Effective Leadership. *Chemical Engineering Progress*, 102, 6; *Trade & Industry*, s.48, Jun

Kirby, P. C. et. al. (1992). Extraordinary Leaders In Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*. 85(2)

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston

Kreitner, R. (1995). *Management*, Houghton Mifflin, Boston

Krishnan, V.R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value - Based Management*. 15(1), 19-33

Ladebo, O. J. (2006). Perceptions of Trust and Employees' Attitudes: A Look at Nigeria's Agricultural Extension Workers. *Journal of Business and Psychology*. Sayı 20, No.3, Spring

Lewis, P. S. Goodman S. H. Fandt P. M. (1995). *Management Challenges In the 21st Century*, West Publishing, St. Paul

Lozano, F. (2001). Proposal for a Model for the Elaboration of Ethical Codes Based on Discourse Ethics. *Business Ethics: A European Review*, s.157-162

Manz and Sims, (1991). *The Relationships between Self Leadership and Critical Thinking*. Sayı 18

Masi, R. J. Robert A. C. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*. Sayı 8, No. L, s.16-47

Francis, P. M. H. (1992). *İş Ahlâkı*. (Çev. TÜSİAD) İstanbul.

Mendonca, M. (2001). Preparing For Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 18(4).s.266-276

Mosley, D. C. Pietri, P. H. Megginson, L. C. (1996). *Management Leadership In Action*. Baskı 5. Harpercollins, New York.

Milton-Smith, J. (1995). Ethics as Excellence: A Strategic Management Perspective. *Journal of Business Ethics*. 14(8), s.683-693

Özdemir M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik, *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), s. 179-195

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

Özkan, Merve (2011).*İş Ahlakının Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Fatih Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kasım 2011. İstanbul

Piilsir. Schriesheim, C. A. Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study.*Journal of Management*. Sayı 25. No.6.s.897-933

Podasakoff, P.M. Mackenzie, S.B. Moorman, R.H. Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behavior and Their Effects onFollower's Trust inLeader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2).s.107-142

Pounder, J.S. (2003). Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction. *The Journal of Management Development*. 22(1/2).s.6-13

Rachman, D. J.(1996).*Business Today*, Baskı 8. Mcgraw Hill

Robbins, S. Coulter, M. (1999). *Management*, Baskı 6. Prentice Hall, New Jersey

Sayiner, M. A. (2005). *Yönetmel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. Norton. New York

Schermerhorn J. R. Hunt, J. G. Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. Baskı 5. Von Hoffmann Press

Serinkan C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Tarzları Ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi. Maltepe Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. *Ekonomik, Toplumsal Ve Siyasal Analiz Dergisi*, Yayın No:3 İstanbul

Seymen, O.A. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*. İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. December, s.703-714.

Simons, T. L. (1999). Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, Sayı 12. No.2. s.89-104

Singh, K. (2012). Developing Ethics at the Workplace through Transformational Leadership: A Study of Business Organizations in India. University of Delhi - Faculty of Management Studies, *Journal of Knowledge Globalization*. August 27 Sayı 4, No.2. 2011 Delhi, India

Sivanathan, N. & Fekken G. C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(3/4), s.198-201

Stoner, J. A. Freeman, R. E. Gilbert, D. A. (1995). *Management*, Baskı 6. Prentice Hall. New Jersey.

Tengilimlioğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Issn:1304-0278, Güz C.4

Topuzoğlu, A.P. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticilerinin Etikliderlik Özellikleri*.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Ülgen, A. (2003) *Global Etik Ve Global İşletmelerde Uygulanan Etik Yaklaşımlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Waldersee, R. (1997). Becoming a Learning Organization: The Transformation of the Workforce.*Journal of Management Development*, Sayı 16. No.4.s.262-273

Wright P. M.& Noe R. A. (1996). *Management of Organizations*.y.y. Irwin,
Van der Colff, L. (2004). A New Paradigm For Business Education: *The Role Of The Business Educator and Busines School*. *Management Decision*, 42(3/4), s.499-503.

Yıldız M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları.*Türk İdare Dergisi*. Ankara

Yılmaz, E. (2006).*Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*.Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı. Doktora Tezi. Konya

EKLER

EK 1- Anket Formu

Anket Formu

Bu anket Çankaya Üniversitesi İNSAN KAYNAKLARI Bölümü yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile çalışanların yönetsel etik algısı ölçülerek ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yüksek lisans tezi için kullanılacak olacak olup gizlilik ilkesine uyularak saklanacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Tülin KAPUSUZ

Çankaya Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Bölümü

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 45 – 55 <input type="checkbox"/> 55 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans üstü
4. Kurumda Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-4 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
5. Okul Türü	<input type="checkbox"/> Devlet okulu <input type="checkbox"/> Özel okul

Aşağıdaki ifadelere yöneticiniz için katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

1: Hiçbir zaman 2: Çok seyrek 3: Ara sıra 4: Çoğu zaman 5: Her zaman

1. Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
3. İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
4. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.	1	2	3	4	5
9. İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
12. Çalışanları (grubu) aynı amaca donuk olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
13. Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
14. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
15. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
16. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
17. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
18. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
19. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
20. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
21. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
22. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
23. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

1. Bu işletmede, formal, yazılı etik kurallar vardır.	1	2	3	4	5
2. Bu işletmede, etik kurallar tavizsiz uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Bu işletmede, etik ilkelerle ilgili politikalar vardır.	1	2	3	4	5
4. Bu işletmede, etik ilkelerle ilgili politikalar çalışanlar tarafından tavizsiz uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Bu işletmede, üst yönetim etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeceğini açıkça belirtir	1	2	3	4	5
6. Üst yönetimin şu andaki mevcut etik standartlardan daha yüksek etik standartlara sahip olması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. Bu işletmede, eğer bir iş gören, kişisel çıkarını işletme çıkarlarının önünde tutan etik dışı davranışlarda bulunursa derhal cezalandırılır	1	2	3	4	5

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK 2- Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: KAPUSUZ Tülin

Doğum Yılı ve Yeri: 1982/ Ankara

Medeni Hali: evli

E-posta: tulinkapusuz@gmail.com

EĞİTİM:

Lisans ve Yılı: Gazi Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği /2004

Yüksek Lisans: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

İŞ TECRÜBESİ: 2004 -2005 Kayseri Kocasinan Anadolu Lisesi İngilizce Öğretmenliği,

2005 Nurçin Sayan ilkokulu İngilizce Öğretmenliği, 2005-2013 Mehmet

ÖzcanTorunoğluOrtaokuluİngilizceÖğretmenliği, 2013-2015 Mehmet Meto Anaokulu

Çankaya İlçe Eğitim Müdürlüğü Avrupa Birliği projeleri koordinatörlüğü, 2015-__

Maltepe Ortaokulu Müdür Yardımcılığı ve İngilizce Öğretmenliği

YABANCI DİL: İngilizce ve Almanca