

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

**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNE GÖRE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YAŞAM DOYUMUNA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zülbiye KAÇAY

Enstitü Anabilim Dalı: Spor Yöneticiliği

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fikret SOYER

ARALIK– 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

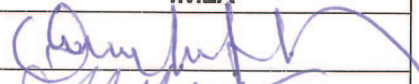
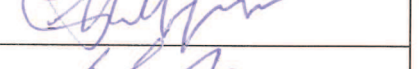
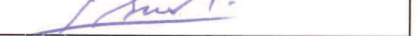
**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNE GÖRE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YAŞAM DOYUMUNA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zülbiye KAÇAY

Enstitü Anabilim Dalı: Spor Yöneticiliği

“Bu tez 29/12/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Ömer Faruk TUTKUN	Basarılı	
Doç. Dr. Fikret PAYER	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Denizel	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zülbiye KAÇAY

29.12.2015

ÖNSÖZ

Lisans döneminden itibaren yüksek lisansımı tamamlayana kadar katkılarını hiç esirgemeyen, yol gösteren, hakkını ödeyemeyeceğim saygıdeğer hocam, aynı zamanda da danışmanım olan Sayın Doç. Dr. Fikret SOYER 'e katkı ve emeği için saygı ve sevgiyle teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca sıkıldığımda, daraldığımda ve pes etmeyi düşündüğümde, hep gülümsememi sağlayan, manevi desteğini her zaman hissettiren kıymetli hocam Sayın Nedim KURTİÇ 'e, lisans ve yüksek lisans dönemlerim boyunca maddi, manevi, en önemlisi de kocaman sevgi ve ilgisiyle bana ablalık, hatta annelik yapan canım ablam Yıldız İNCİ 'ye, Yüksek Lisans arkadaşlarım; Nuh Osman YILDIZ, Tayfun Gürkan BOSTANCI ve Tayfun ERCAN 'a; dahası çalışmamın son halini almasında büyük katkısı olan, değerli vaktini bana ayıran Sayın hocam Dr. Ersin ESKİLER 'e ve araştırmanın temelini oluşturan verilerin toplanmasında yardımlarını esirgemeyen öğretmenler ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak ise, bugüne kadar yaptığım ve yapmak istediğim her şeyi saygıyla karşılayıp, değer veren ve benim için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan canlarım, anneciğim ve babacığma kocaman sevgi ve saygımı sunuyorum.

Zülbiye KAÇAY

29.12.2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ETİK VE ETİK LİDERLİK	5
1.1. Kavramsal Açıdan Etik.....	5
1.1.1. Etik ve Ahlak İlişkisi.....	7
1.1.2. Etik ve Değer İlişkisi.....	9
1.2. Örgüt Ortamı ve Etik.....	10
1.2.1. Yönetmel Etik.....	10
1.2.2. Mesleki Etik.....	15
1.2.3. Örgütsel Etik.....	16
1.2.4. Kamu Kurumlarında Etik.....	17
1.2.5. Okul Yönetimi ve Etik.....	18
1.3. Lider ve Liderlik	19
1.3.1. Liderlik Özellikleri ve Güç Kaynakları.....	21
1.3.2. Liderlik Kuramları	27
1.3.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	36
1.3.4. Örgütler Açısından Liderliğin Önemi.....	40
1.3.5. Okul Yöneticilerinin Liderliği.....	40
1.4. Etik Liderlik.....	42
1.4.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kapsamı	42
1.4.2. Etik Liderliğin Eğitimdeki Yeri ve Önemi	43
1.4.3. Eğitimde Etik Lider Davranışları	46
1.4.4. Etik Liderlik Boyutları.....	47
1.4.5. Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları	49
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YAŞAM DOYUMU	51
2.1. Örgütsel Bağlılık	51
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı	51
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	53
2.1.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Diğer Kavramlar	55
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	59
2.1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	60
2.2. Yaşam Doyumu	64
2.2.1. Yaşam Doyumu Tanımı ve Kapsamı	64
2.2.2. Yaşam Doyumu Önemi	65
2.2.3. Yaşam Doyumu Kuramları	66

2.2.4. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler	66
2.2.5. Yaşam Doyumunun Ölçülmesi	69
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	70
3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	70
3.2. Araştırma Problemi ve Hipotezleri	70
3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı	71
3.4. Araştırma Evren ve Örneklemi.....	71
3.5. Veri Toplama Araçları.....	71
3.6. Analiz Yöntemi	76
BÖLÜM 4: VERİ ANALİZİ VE BULGULAR	77
4.1. Demografik Özellikler ve Tanımlayıcı İstatistikler	77
4.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	77
4.1.2. Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumuna İlişkin Temel Analizler	78
4.2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	86
4.3. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	86
SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	96
EKLER	112
ÖZGEÇMİŞ	115

KISALTMALAR

- AASA** : Amerikan Okul Yöneticileri Derneği
ASBO : Okul İşletme Görevlileri Derneği
ELÖ : Etik Liderlik Ölçeği
YDÖ : Yaşam Doyumu Ölçeği
ÖBÖ : Örgütsel Bağlılık Ölçeği
ISLLC : Devletlerarası Okul Liderleri Lisanslı Konsorsiyumu
Maks. : Maksimum
Min. : Minimum
Ort. : Ortalama
SS. : Standart Sapma
Akt. : Aktaran
Ark. : Arkadaşları
DUB : Duygusal Bağlılık Boyutu
DVB : Davranışsal Bağlılık Boyutu
NOB : Normatif Bağlılık Boyutu
EBE : Eğitim Bilimleri Enstitüsü
SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Liderlik Özellikleri

Tablo 2 : Liderlik Kuramları

Tablo 3 : Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar

Tablo 4 : Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 5 : Yöneticiye ve Mesleğe Yönelik Sevgi

Tablo 6 : Etik Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 7 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8 : Yaşam Doyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 9 : Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin Temel Analizler

Tablo 10 : Cinsiyete Göre Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu

Tablo 11 : Yaşa Göre Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu

Tablo 12 : Gelir Durumuna Göre Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu

Tablo 13 : Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Tablo 14 : Araştırma Model ve Hipotezleri

Tablo 15 : Etik Liderlik Davranışı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Tablo 16 : Etik Liderlik Davranışı Boyutlarının Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi

Tablo 17 : Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1** : Etik liderlikte karar verme süreci
Şekil 2 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Tezin Başlığı: Beden Eğitimi Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumuna Etkisi

Tezin Yazarı: Zülbiye KAÇAY **Danışman:** Doç. Dr. Fikret SOYER

Kabul Tarihi: 29.12.2015 **Sayfa Sayısı:** ix (Ön kısım) + 112 (Tez) + 4 (Ek)

Anabilimdalı: Spor Yöneticiliği

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisini incelemektir. Bu çalışma kapsamında, 2015-2016 eğitim-öğretim döneminde Türkiye'nin farklı illerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenleri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek, online anket (147) ve yüz yüze görüşme (289) yöntemi ile 176 kadın, 259 erkek olmak üzere toplam 436 beden eğitimi ve spor öğretmeninden veriler elde edilmiştir.

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik Korelasyon Analizi ile katılımcıların Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık düzeylerinin Yaşam Doyumu üzerine etkisini belirlemek amacıyla Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık boyutları ile yaşam doyumunu değişkeni arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve davranışsal boyutu anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu etkinin sadece iklimsel etik boyutundan kaynaklandığı görülmüştür. Diğer taraftan, etik liderlik davranışı boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Etik liderlik davranışı boyutlarının, katılımcıların yaşam doyumuna üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarının, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre yaşam doyumuna üzerinde sadece iklimsel etik boyutunun etkili olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Yaşam Doyumu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni

Title of the Thesis: According to the physical education and sport teachers, the effect of School Principals' ethical leadership behaviors on life satisfaction and organizational commitment.

Author: Zülbiye KAÇAY **Supervisor:** Assoc. Prof. Fikret SOYER

Date : 29.12.2015 **Nu. of pages:** ix (Pre text) + 112 (Main body) + 4 (App.)

Department: Sports Management

The aim of this research is to examine the effect of School Principals' ethical leadership behaviors on physical education and sport teachers' life satisfaction and organizational commitment. In this sense, "Ethical Leadership" (ELS), "Organizational Commitment" and "Life Satisfaction" Scales has been applied to four hundred thirty six physical education and sport teachers working in various cities of Turkey of whom 176 were female and 259 male. In order to obtain data, by preferring an easy sampling method, online surveys (147) and face to face interviews (289) were used.

In the analysis of data, as well as the descriptive statistics, Correlation Analysis was used to determine the relationship between the variables. Also to determine the effect of the participants' Ethical Leadership and Organizational Commitment levels on life satisfaction, regression analysis was used.

As a result of the correlation analysis, positive and statistically significant relationship was found among the ethical leadership behavior, organizational commitment dimensions and life satisfaction variables.

Ethical leadership behavior affect the emotional and behavioral dimensions of an organizational commitment at a significant level. However, this effect has based on only climatic ethic dimension. On the other hand, it is found that there is no statistically significant effect of ethical leadership behavior dimensions' on normative commitment dimension of the organizational commitment.

The dimensions of ethical leadership behavior, the results of a regression analysis concerning the participants' impact on life satisfaction, was found to be statistically significant. Accordingly, it was found that only the climatic ethic dimension was found to be effective on life satisfaction. The life satisfaction, which is another variable of the study, has been found to be affected by an each dimensions of the organizational commitment.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Commitment, Life Satisfaction, Physical Education and Sports Teacher

GİRİŞ

Küreselleşmenin giyim, seyahat, kültür, ekonomi, siyasi, bilim, sanat gibi hayatımızın her alanına sirayet ettiği bir dünyada, eğitim alanına da nüfus etmediği düşünülemez. Küreselleşmenin hayatımıza kazandırdığı en önemli konulardan biri de rekabet duygusudur. Ancak bu rekabet duygusu çoğu zaman taraflara aynı fırsatlarda sunulmamaktadır. Merkez ülkelere daha fazla imkân ve fırsat verirken, çevre ülkelere daha çok merkez ülkelerin hizmetinde olacak roller verilmektedir. Bu şartlar altında her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da başarılı olmak için her zamankinden daha fazla çalışmak ve gayret göstermek elzem olmaktadır.

Hızla artan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme sonucu her alanda ortaya çıkan koşullara ayak uydurabilmek ve toplumun, kurumların değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanmanın yanı sıra, bir adım daha önde olmak için etkili liderliğe ihtiyaç vardır. Globalleşmenin sonucunda değişen rekabet ortamlarında yer alan örgütlerin, yönetim ve özellikle liderlik yaklaşımlarını tekrar sorgulamaları ve kargaşayı bir tehlike olarak değil, yaratıcı ve heyecan verici değişimleri gerçekleştirebilecekleri bir fırsat olarak kabul etmeleri daha doğru olacaktır. Bu bağlamda liderin yönetsel özellikleri dışında, etkili ve verimli bir örgüt kültürü yaratmada, sahip olduğu etik değerler ve davranış biçimleri de önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler sahip olduğu yetki ve gücü kullanırken etik değerler çerçevesinde hareket ederse, örgütüne sadık, işlerinde verimli ve yaşamdan da zevk alan bir çalışan grubu oluşturabilir.

İlgili alanyazın tarandığında, tarihsel süreç içerisinde liderliğin özellikler, davranışlar, durumsallık ve yeni liderlik kuramları olmak üzere dört başlık altında incelendiği görülmektedir (Bryman, 1992' den akt. Yılmaz, 2006:15). Günümüz koşullarına ayak uydurabilmek için de bu yaklaşımlar arasında yeni liderlik kuramları dikkat çekmektedir. Bunlar; liderlin sahip olduğu etkileme gücünü ifade eden Karizmatik liderlik, örgüte dair geniş bir görüş ve amaç belirleme kapsamında kültürel liderlik, değişime açık ve görünmeyeni fark edebilen olarak vizyoner liderlik, güçlü enerjisiyle yol gösteren olarak kuantum liderliği, değişimi başlatıp izleyen anlamında dönüşümcü liderlik, son olarak da sahip olduğu beceriler ile ahlaki değerleri bütünleştiren ve bunu kişiliği, yönetimi ve davranışlarına yansıtabilen kişi olarak etik liderliktir.

Alanyazında en az etik liderlik kadar yer bulan bir diğerk kavram ise örgütsel bağılılıktır. Kamu ve özel sektör yönetimi konusunda değışime ayak uydurup, rekabet avantajı yaratabilmenin yegane yolu yetişen nitelikli işğücünü kurumda tutmakla mümkün olacaktır. Bu bağlamda örgütsel bağılılık önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağılılık, örgütün bakış açısı ve amaçlarını kabul etme, benimseme ve bu doğrultuda yüksek bir enerjiyle çalışma, ayrıca bireyin örgütün bir parçası olmaktan zevk almasıdır. Dolayısıyla, çalıştığı kuruma karşı aidiyet duygusu barındıran birey, örgüt amaçlarına daha bir istekle ve sorumluluk duygusuyla hizmet edecektir. Bu çalışmada örgütsel bağılılığın alt boyutları olarak Duygusal, Normatif ve Devam bağılılığı incelenmiştir.

Öte yandan, bireyin örgütü de dahil yaşamının tüm alanlarından memnun olmasını içeren yaşam doyumunu kavramı, hem etik liderlik davranışlarının hem de örgütsel bağılılığın sonucunda ortaya çıkması bağlamında dikkat çekmektedir. Ayrıca çift taraflı bir etkiden söz etmek gerekir se de, yaşamdan haz duyan bireyin bu huzur ve enerjisi tüm hayatını etkileyeceğı söylenebilir. Bu kapsamda beden eğitimi ve spor öğretmenleri açısından okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağılılık ve yaşam doyumuna etkisi bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin maruz kaldığı etik liderlik davranışlarının, örgütsel bağılılık ile yaşam doyumları ve örgütsel bağılılık düzeylerinin yaşam doyumuna üzerine etkisinin olup olmadığının incelenmesidir.

Araştırmanın Önemi

Toplumun kültür ve değerlerinin gelecek nesillere aktarılmasında en önemli yere sahip olan bireylerin bilgi, beceri, davranış ve değerler konusunda eğitildiğı ve öğretimin gerçekleştirildiğı yerler olarak eğitim kurumları başlı başına bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla okulların yönetim tarzı, hem personelin performansı hem de gelecek nesilleri temsil edecek olan öğrencilerin başarısını etkileyecek en önemli faktördür diyebiliriz. Bu bağlamda okul yöneticilerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesinin, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin kuruma bağılılığına etkisinin önemine vurgu yapacağı

düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma, yapılacak diğer çalışmalara katkıda bulunması açısından önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimler ve yönetim alanında araştırma yaklaşımları, olguyu açıklamada benimsenen yöntem, veri edinme yöntemi, incelenen süre ve araştırmanın amacına göre sınıflandırma şeklinde dört ana başlık altında incelenmektedir (Altunışık ve ark, 2012:64). Bu araştırma kapsamında, olguyu açıklamada benimsenen yöntemlerden pozitif yöntemin seçilmesi uygun görülmüştür.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi kurumlarda görev yapan yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin, kurum personelinin örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu düzeylerini ne derecede açıkladığını tespit etmek amacıyla etik liderlik, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu ölçekleri uygulanmıştır.

Araştırmada, resmi kurumlarda görev yapan yöneticilerin İletişimsel Etik, Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik ve İklimsel Etik Düzeyleri, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ile yaşam doyum düzeylerini ve Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılığın katılımcıların yaşam doyum düzeylerini yordama düzeyleri incelenmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın bulgularının belirli kısıtlar çerçevesinde olduğunu belirtmek gerekir.

- Bu çalışma sadece Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yaşam doyumları üzerine kurgulanmıştır. Tüm öğretmenlerin dâhil edilmesi durumunda analizler sonucu edinilen bulgular kamu sektörü için genellenebilir.
- Her ne kadar literatür incelemesi sonucunda, araştırmanın amacına en iyi hizmet edecek ölçüm aracı kullanılmış olsa da, ölçüm aracına ilişkin çeşitli sayıtlar mevcuttur. Ayrıca örneklem grubunun tüm ifadeleri içtenlikle ve gerçekleri yansıtacak şekilde cevap verdiği öngörülmektedir.

- Bu araştırmanın evren ve örnekleme, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleri kapsamı nedeniyle, araştırma bulgularının ve sonuçlarının özel okullar için genellemesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle sonuçların tüm okullara genellemesinde bu hususun dikkate alınması gerekir.

Tezin İçeriği

Bu çalışma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümlerde araştırmanın kavramsal yönü ortaya konulmakta, üçüncü bölümde araştırma metodolojisi yer almakta son bölümde ise, verilerin analizi, bulgular, sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

Birinci bölümde, etik ve etik liderlik tanım ve kapsam açısından değerlendirilerek, örgüt ortamı ve eğitim yönetimi açısından önemi incelenmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu ve ilgili kavram, kuram ve faktörler kavramsal olarak ele alınarak, etik kavramı ile ilişkileri ilgili literatür çerçevesinde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma metodolojisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın türü, veri edinim yöntemi, veri toplama süreci, söz konusu yapıların ölçümleri ve analiz yöntemlerine ilişkin konular incelenmektedir.

Dördüncü bölümde ise saha araştırması sonucu elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler ile araştırma soruları, araştırma hipotezi ve modelinin test edilmesine ilişkin analizler ile çalışmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

BÖLÜM 1: ETİK VE ETİK LİDERLİK

1.1. Kavramsal Açıdan Etik

İnsan toplumsal bir varlıktır ve ahlaki hayatı bireysel yaşar, içinde bulunduğu toplumun ahlaki ilke ve değerlerini eylemleriyle biçimlendirir. İnsanların yalan söylememek, çalmamak ve öldürmemek gibi kısa basit kurallardan oluştuğuna inandıkları ve günlük yaşamda uygulanamaz olduğunu düşündükleri etik (Singer, 2011:2), bireysel ve sosyal yaşamın çok büyük bir hızla akıp değiştiği ve yoğun bir değer bunalı mı yaşandığı günümüzde tanımlanması zor olan kavramlardan biridir.

Diğer yandan bakıldığında ise etik, ahlaki yaşamı irdeleyip anlamak için kullanılan en genel terimdir (Holm, 2001:1). İnsan eylemlerinin tamamını etik değerler kapsamında değerlendiremeyeceğimiz gibi, etik değerlerle ilgisi olmayan herhangi bir insan etkinliğinden de söz etmek oldukça güçtür. Her geçen gün günlük hayatımızda daha fazla yer işgal eden etik alanına yönelik çalışmalarda, son yıllarda dikkat çekici bir hızlanma gözlenmektedir (Aydın, 2003:13; Karadaş, 2014:7).

Ahlak felsefesi alanı olan etik, ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bir felsefe etkinliğidir. İnsanların karşılaştığı kişisel ve toplumsal sorunları ele alıp inceler (Akarsu, 1998, 74'den akt Karadaş, 2014:7).

Günümüzde çok farklı şekillerde ifade edilen ve hatta ahlak kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılan etik, köken olarak Yunanca *ethos* yâni "töre" sözcüğünden türeyen ve karakter anlamı da taşıyan bir terimdir. Etik terimi, en yalın tanımıyla *töre bilimi* demektir. Kişinin davranış ve eylemlerinde töreye uygun hareket etmesini ifade eder. Diğer bir kullanıma göre de, toplumdan aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulayarak, üzerinde düşünerek, talep edilen iyiyi gerçekleştirmek üzere alışkanlığa dönüştürme biçimidir (Güngör ve Özmen, 2008:9; Aktoy, 2010:32; Aykanat ve Yıldırım, 2012:261; Çengelci, 2014:20-21; Yılmaz, 2006:25; Durmuş, 2015:8; Aydın, 2002:5; Acar, 2011:7; Pehlivan, 2010:7; Pieper,1999:34; Dağlı ve Akyıldız, 2009; Ertürk, 2012:5-6; Karlı, 2004:85; Acar, 2011:6-7; Toytok, 2014:21-22). Türkçe 'de ise "ethics" sözcüğüne karşılık olarak, Arapça "huy", "mizaç", "karakter" anlamına gelen ve "hulk" sözcüğünden türeyen "ahlâk" sözcüğü de kullanılmaktadır (Acar, 2011:7). Bireysel ve toplumsal ilişkilerin

temelini oluşturan değer, norm ve kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini olan etik; tarihi, toplumsal ve dinamik bir süreçtir (Pehlivan, 2001; Tevrüz, 2001, 2007'den Akt. Sezgül, 2010:241-242).

Diğer bir ifade ile etik; dünyanın her yerinde tüm sosyal, siyasal, dini, etnik vb. gruplar için ortak doğruları tanımlar (Akgeyik, 2009:287; Karadaş, 2014:7-8).

Etik kavramı ile ilgili incelenen çalışmalar sonucunda, etiğin çok farklı şekillerde ve çok fazla tanımı olduğunu görmekteyiz. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Etik geçmiş ve günümüzle ilgili doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımıdır.
- İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini inceleyen bir felsefe dalıdır.
- Kişilere işlerin nasıl yapılacağını belirlemede yol gösteren değer, ilke ve standartlardır.
- Etik, bir süreçtir. Bu süreçte karar verirken ve verilen kararları uygularken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilir (Eryılmaz, 2009; Gözütok, 1999; Ertürk, 2012:5-6).
- Etik bir kişinin veya toplumun ahlak standartlarını araştıran disiplindir (Velasquez, 2002: 11; Kutlu, 2008:146).
- Etik, bazı yazarlar ve düşünürler tarafından bir düşünüş ve arayış şeklinde ifade edilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003:3-19).
- Etik, “ödev”, “yükümlülük”, “sorumluluk”, “gereklilik”, “erdem”, “doğruluk” ya da “yanlışlık”, “iyi” ve “kötüyle” ilgili ahlaki yargıları ele alan, “ahlaki eylemin” doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan felsefenin bir dalıdır (Kılavuz, 2002:256).
- Mark Pastin'e göre, etik sistem; doğru kararlara varmak için, bireylerin geliştirdiği çerçeve kuralların bütünü iken, Russell'a göre bir topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimidir (Pehlivan, 2010:9-10).
- Moore'e göre iyi davranışın ne olduğunu belirlemeye çalışan felsefe disiplini (Elmalı, 2007:56).

- Etik, iki temel konu ile ilgilidir: Bunlardan birisi iyi insan olmanın gerektirdiği özellikler, diğeri bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kuralların neler olması gerektiğidir (Celep, 2004, 21'den Akt. Aktoy, 2010:31-33).
- Etik, ahlaki faziletin doğasını inceleyen ve insan davranışlarını değerlendiren bir felsefe dalıdır (White, 1985:1; Kutlu, 2008:146).
- Etik en geniş anlamda “ahlaki açıdan doğru - yanlış ya da iyi - kötü ile ilgilidir”. Bu noktadan hareketle etik kavramı genel olarak, “yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi birbirinin zıttı kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi olarak” tanımlanmaktadır (Hatcher, 2004: 358).
- Etik, bir insanın davranışları esnasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünüdür.
- Etik, bir kimsenin doğru ile yanlış birbirinden ayırt ederken kullandığı kişisel kıstaslardır.
- Etik, ahlâk üzerinde düşünebilme etkinliğidir (Çengelci, 2014:20-21).
- Etik, bireylerin amaçlarını gerçekleştirirken sergiledikleri eylemleri ve içinde buldukları tutum ve davranışları irdeleyen, bunların daha iyi anlaşılmasını sağlayan ve nihayetinde bu davranışları iyi-kötü, doğru-yanlış olarak tanımlayan sistematik bir düşünce topluluğudur (Bolat ve Seymen, 2003'den akt. Kılınç, 2010:11-12).

Tüm bu tanımlar ışığında açıklamak gerekirse; öncelikle felsefenin bir dalı olan etik, ahlaki açıdan insan davranışlarına yön veren ve insanların en doğru kararlara varabilmeleri konusunda bir temel oluşturan sistematik düşünce topluluğu ya da ahlaki değerler sistemidir.

1.1.1. Etik ve Ahlak İlişkisi

Köken olarak etik ve ahlak kelimeleri düzen ya da gelenek demektir. Ahlak kelimesinin Latin kökeni sosyal beklentileri vurgularken, Yunan kökeni bireysel karakteristik istekleri ifade eder (Williams, 2011:7). Felsefi anlamda etik, ahlaki anlamda sosyal ve kültürel

olarak kabul edilebilir olanların analizini yapar, insanların davranışlarında dikkat etmesi gerekenler üzerinde durur (PDR Der, 2011:4). Aslında birçok kaynakta aynı anlamda kullanılmalarına rağmen, etik ve ahlak birbirinden farklı kavramlardır (Usta, 2012:406-408; PDR Der, 2011:4). Şöyle ki, etik ahlak felsefesidir, ahlak ise etiğin araştırma konusudur; yani etik, ahlakı da içine alan daha geniş bir çalışma alanıdır.

Bu bağlamda ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili insan davranışlarını belirleme ve yönlendirmede uygulamaya dayalı, daha somut, fakat yazılı olmayan kuralları ifade ederken, etik; insan davranışlarını irdeleyen düşünsel, soyut bir etkinlik olarak karşımıza çıkar (Yıldırım ve Kadıoğlu, 2007:76; Baydar, 2004:8 ; Küçükkaraduman, 2006; Baştuğ, 2009:29; Pehlivan, 2010:8; Aktoy, 2010:36).

Daha somut olarak ifade etmek gerekirse ahlak, davranışlarla ilgili toplumsal görüş ve öğretiler iken, etik bu görüş ve öğretileri irdeleyip sınıflandıran, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan, bunları karşılaştırıp eleştiren felsefe disiplini (Özlem, 2004:22). Kısacası etik, ahlak üzerinde düşünebilme yeteneğidir (Takış, 2004:7'den akt. Usta, 2012:406).

Ahlak, toplumdan topluma, hatta zaman içerisinde aynı toplumda bile değişiklik gösteren, toplumların ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkıp, alışkanlık, gelenek-görenek ve töre gibi genel kabul görmüş değerler sistemidir. (Mengüşoğlu, 2003:262–275; Yıldırım ve Kadıoğlu, 2007:76).

Aslan (2002, 119)'ın tanımına göre ise ahlak, genellikle insanların kendisine göre yaşadığı ilke ya da kurallar bütünü iken, ahlak felsefesi ya da etik ise ahlaktan farklı olarak, bu tür ilke, kural ya da davranışları felsefi olarak irdeleyip, açıklamaya çalışan felsefe dalıdır. Bu bağlamda diyebiliriz ki, etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Mengüşoğlu, 1965, 15'den akt. Aydın, 2006:13-14).

Diğer yandan, ahlaki değerler açısından bireylerin birbirlerinden farklılık göstermesi doğaldır, çünkü aynı toplumda farklı ulusal, dinsel, etnik, cinsel kimlikler bir arada yaşayabilir, bu da farklı ahlak anlayışlarını gündeme getirir (Celep, 2004:86). Etik açısından ise durum farklıdır, çünkü etikte “istenilir iyi” kavramı söz konusudur ve bu

‘‘istenilir iyiler’’ daha evrensel olup, genel anlamda kabul gördükleri için inanç, etnik köken ve cinsel farklılıklardan etkilenmezler (Kılavuz, 2002:256; Aktoy, 2010:34-36).

Sonuç olarak, etik ve ahlak kavramlarını irdeleyen ve açıklamaya çalışan araştırmacıların bu kavramlar hakkında vardıkları sonuçlara baktığımızda varabileceğimiz ortak nokta; etik ve ahlak kavramlarının zaman zaman birbirinin yerine kullanılsalar da, aralarında belirli bir ayırım olduğudur. Toplumsal yaşamın her alanında, her noktasında var olan bir unsur olarak ahlak, toplumsal olarak kabul görmüş genel geçer davranış biçimlerini ele alırken, etik; daha geniş kapsamlı olarak ahlakın söylediklerinin bir bakıma uygulanmasını içeren ve daha evrensel olan bir kavram olarak ahlak felsefesinin bir dalıdır.

Etiğin amacı, ahlakın vazgeçilmez kavramları olan iyilik, kötülük, erdem, mutluluk, ahlaki kişilik, onurlu yaşamak vb. kavramları temellendirip, yorumlayarak ahlak teorisini kurabilmektir (Toytok, 2014:21-22; Yılmaz, 2006:25).

1.1.2. Etik ve Değer İlişkisi

İnsanın her davranışı, bir değere dayanır. Daha açık ifade etmek gerekirse, her türlü amaç ve hedefler, ilişki ve çıkarlar, tutkular, her tür idealler, güç ve iktidar, sevgi ve nefret, inanma ve inkârlar, dostluklar, sadakat ve doğruluklar hepsi birer değerdir ve aynı zamanda da bir değere dayanmaktadır (Kılıoğlu, 1988, Akt. Yılmaz, 2006; Baştuğ, 2009: 31-32).

Değer, ahlak ve etik birbiriyle alakalı kavramlardır, çünkü ahlak bir yönüyle değerler dünyasının parçasıdır. Şöyle ki, iyi ve kötü başta olmak üzere her türlü ahlaki yargı, birer değerdir. Değer kendisine yönelinen bir özellik, ahlak ise ne tür değere yönelinmesi gerektiğini belirleyen edemler sistemidir (Ural, 2004:46). Etik de ahlakın temellerini inceleyen, değerler ve ahlaka göre daha evrensel bir nitelik taşıyan felsefe dalıdır (Eryılmaz ve Biriciklioğlu, 2011:34; Usta, 2012:406-408). Bu bağlamda etik ahlakı, ahlak ise kendisini oluşturan davranışları içeren değerleri kapsamaktadır diyebiliriz.

Farklı bir bakış açısına göre de, insanların etik davranış gösterip göstermemelerinin ardında, sahip oldukları değerler vardır. Güçlü bir değer sistemine sahip olan kişi daha etik davranışlar sergiler (Bowers, 2009). Toplumda ya da örgütler de uyulması gereken etik ilkeler vardır ve bunların tamamı toplumun değer yargılarından oluşur, dolayısıyla değer ve etik ayrı düşünülemez iki kavramdır (Baştuğ, 2009:31-32).

1.2. Örgüt Ortamı ve Etik

Her ne kadar etik anlayışının tam olarak ne zaman başladığı bilinmese de, Dünya'nın farklı yerlerindeki birçok toplulukta çok eski çağlardan beri ahlak anlayışının var olduğu bilinmektedir. Felsefenin temel ve en eski disiplinlerinden biri olan etik, ahlaklılığı analiz eden, ahlaki kavram ve yargıların niteliğini tartışan, ahlak üzerine sistemli bir şekilde düşünen, soruşturan, kendine değer dünyasını konu edinen, kapsamında hayata anlam katan her şey bulunan düşünüş tarzı, ahlaki ilkeler teorisi veya felsefe disiplini olarak tanımlanabilir. Etik sözcüğü her geçen gün günlük hayatımızda daha çok yer kaplamaktadır. Batı dünyasında son on yılda çok değişik uğraş ve etkinlik alanlarında etik konusu irdelenmeye başlamış ve bu alanlardaki tutum ve davranışlar etik değerler açısından ele alınmaya, tartışılmaya başlamıştır. Ülkemizde de son yıllarda etik alanına yönelik çalışmalarda dikkat çekici bir hızlanma gözlenmektedir (Aydın, 2003:13). Nasıl ki yaşamın her alanında etikten söz etmek mümkün hale geldi, bu alanlardan en önemlisi de şüphesiz günlük hayatımızın önemli bir bölümünü geçirdiğimiz iş ortamıdır. Etik kuralları zaman içerisinde, resmi olmayan işleyişini karmaşıklaşan toplum yapısı içerisinde resmi bir yapıya büründürmüş ve yönetsel, mesleki ve örgütsel etik olarak çeşitlenmiştir (Uğurlu, 2008:369; Aktoy,2013:37).

1.2.1. Yönetsel Etik

Düzen arayışının bir parçası olan, hem bireyleri birbirine karşı, hem de toplumu kendi çıkarlarını düşünen bireye karşı koruyan etik kuralları (İşgüden ve Çabuk, 2006:63), etkili bir şekilde uygulandığı takdirde bireylerin başkalarının hakkına tecavüz etmesi engellenebilir. Bu nedenle, kurumların kararlarını alırken etik kuralları çerçevesinde

hareket etmeleri önemlidir. Bu açıdan örgüt ya da kurumlarda ahlaki kararların alınmasını sağlayacak olan (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:233) ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımı yapma konusunda yol gösterici olacak yönetsel etik karşımıza çıkar.

Yönetsel etik, göreceli bir kavram olan ahlakın, belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurullarla beslenerek ortaya çıkmış biçimidir ve örgüt ortamındaki çatışma ve ikilemlerin çözümünde yöneticilere yardımcı olabilecek ilke ve standartların oluşturulmasıyla uğraşır (Tarakçıoğlu, 2008:7). Daha net ifade etmek gerekirse yönetsel etik, bir örgütte yönetsel anlamda karar alırken tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Aydın, 2012:4; Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011:34-35).

Yönetsel etik kapsamında yönetimde etik ilkeler dikkat çekmektedir. Yönetimde etik ilkelerin başında güven gelmektedir, çünkü güvensiz ortamda hiçbir iş yolunda gitmez. Adil olmak, doğruluk, dürüstlük, saygılı olmak ve sözünde durmak örgütlerde görülen özgün değerlerdir, fakat örgütler arasında fark yaratacak değerleri örgütlerin bakış açısı ve hedefleri belirler (Boyle ve ark, 2001; Kovanic ve Johnson, 2004'den Akt. Butts ve Rich, 2012:124).

Eğitim yönetimi eğitimle alakalı tüm bileşenleri kapsar. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir parçası, uygulama sahasıdır. İdeal bir toplum yaratmak için etik ilkelerin öncelikle eğitim kurumlarında sağlam bir zemine oturtulması gerekir, çünkü yönetimde etik ilkelerin uygulanması, problemin çözümünde temel değerlerin eğitim sistemine yansımaları açısından önemlidir (Özdemir, 2015:9).

Yönetimin amacı istendik davranışlara özendirmektir. Yönetimde etik ilkelerin uygulanması güven sağlama hususunda önem arz eder. Yönetimde uyulması gereken belli başlı etik ilkeler (Baştuğ, 2009:32-36; Acar, 2011:8-12) tarafından alttaki gibi sıralanmıştır:

Adalet İlkesi: Hakka uygunluk yani hakların gözetilmesi demektir. Adalet kavramının temelinde eşitlik vardır bu da örgüt içerisinde ayrımcılık yapmamak, tarafsız olmak demektir. Görev ve sorumlulukları eşit dağıtan yönetici adaletli davranmış olur. Adalet, örgüt üyesinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmış olmasını içeren etik ve hukuk ilkesidir (Uğurlu, 2009). Adalet dağıtım, tahsis edici ve sosyal adalet olmak üzere üç kısımda incelenmiştir. Dağıtım adaleti hak ve görevlerin adil dağılımını, tahsis edici adalet, geçmişteki hataların düzeltilmesini, sosyal adalet ise, toplumun selametini kapsar (Kınay, 2006: 37).

Eşitlik İlkesi: Ayrım gözetmeksizin herkese aynı davranılmasıdır. Görev ve sorumlulukların dağılımında dürüstlük ve adaletten yana olmak.

Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi: Etik yöneticiler davranışlarında doğruluk ve dürüstlükten şaşmazlar, başkaları ile ilişkilerinde içten ve samimidirler. Kasıtlı olarak yanlış anlaşılmalara yer vermez ve kimseyi aldatmazlar.

Tarafsızlık İlkesi: Ayrım gözetmeksizin herkesi eşit görüp, adil ve yansız olmaktır. Kişi, olay ve nesnelere özünü değiştirmeden sunabilirdir (Fromm, 1998: 142-143; Baydar, 2004: 43; Kara, 2006: 27).

Sorumluluk İlkesi: Bir şey yapma zorunluluğudur. Kişinin kendisine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye özen ve hassasiyet göstermesidir. Kızıldağ ve Saygılı, 2004:234).

İnsan Haklarına Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında da geçen kişinin temel hak ve özgürlükleri dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez niteliktedir. Ayrıca bu hak ve özgürlükler kişinin aile, toplum ve başkalarına karşı görev ve sorumluluklarını içerir. Dolayısıyla lider bu hak ve hürriyetlerin bilincinde olarak hareket etmeli ve kişilerin haklarını saygı duyup gözetmelidir (1982 Anayasası; İlkiz ve Günaydın, 2006'dan akt. Ertürk, 2012:10).

Örgütsel Bağlılık İlkesi: Bağlılık kavramı sevgi, saygı en önemlisi de kendi içinde aidiyet duygusunu barındırır (Akbaş, 2015:5). Örgütsel bağlılık ise, bireylerin çalıştığı kuruma karşı görev ve sorumluluklarını sadakatle ve sorumluluk duygusu içerisinde istekle yapmasını ifade eder. Liderin de amacı, örgütün hedeflerine ulaşması için

örgütüne sadık, özveriyle çalışan bireylerden oluşan bir takım oluşturmak ve bunun devamlılığını sağlamaktır.

Kanunlara Uyuma İlkesi: Kanunlara uymak, hukukun üstünlüğünü kabul edip yapılan ve yapılması düşünülen her türlü işte hukuk kurallarına uygun davranmayı gerektirir. Etik ilkelere sahip ve bu değerler çerçevesinde hareket eden bir lider, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken açık, dürüst, hesap verebilen, kamu yararını gözeten ve hukuk kurallarına uygun davranmalıdır (Kılınç, 2010; Ertürk, 2012:11).

Hoşgörü İlkesi: Hoşgörü, değer vermek, hatalar karşısında anlayışlı olmak, uygun olmayan davranışlara da tahammül etmek, alay etmemek, uyumlu olmak, ayıpları kapatmak ve affedici olmak gibi davranış ve değerleri barındıran bir kavramdır. Yunus Emre ‘ Yaradılanı hoş gör, Yaradan’dan ötürü’ diyerek insanların hata yapabileceğini, fakat sonuçta hataların insanlar için olduğunu, tek kusursuz olanın Yaradan olabileceğini ve ondan ötürü de yaratılanları affetmek, hoş görmek ve tahammül etmek gerektiğini vurgulamıştır. Kur’an da “Allah affedicidir ve affetmeyi sever, sizin de öyle olmanızı ister” buyurur (Kur’an, Maide:5/101). Peygamber efendimiz, “Hoşgörü göster ki hoş görülesin” demiştir. Sevgi ve hoş görü üzerine Mevlana, “Bakın! Toplumsal bunalımların, kavga ve dövüş ortamının tek ve en güçlü doğuş sebebi sevgi eksikliğidir. Bunun en doğru tedavi yolu ise sevgiyi aramak, yaşamak ve uygulamaktır. Hoşgörülü olursanız seversiniz, sevilirsiniz” demiştir. Bunlar ışığında diyebiliriz ki bir lider sevgi, saygı ve hoşgörü ortamı yaratırsa, örgüte bağlılığı en üst seviyeye çıkarabilir.

Saygılı Olma İlkesi: Eğer ‘sevgi’ bir çiçek ise, ‘saygı onu koruyan saksıdır... Çiçek solmaya başlamışsa dikkat edin, saksı mutlaka çatlamıştır. Saygı tanımak, dinlemek, anlamak, önemsemek, değer vermek, hak ve özgürlükleri ihmal etmemek kısacası olduğu gibi kabul etmeyi gerektirir. Kişinin önce kendisine saygı duyması gerekir, çünkü kendisine saygısı olmayanın başkasına saygısı olmaz. Lider de saygı duyulmak istiyorsa, önce saygı göstermelidir.

Açıklık İlkesi: Türk Dil Kurumuna göre açıklık; aleniyet, gerçeği olduğu gibi yansıtma durumu olarak ifade edilmektedir. Ayrıca açıklık yapılan işlerde şeffaf olmayı gerektirir. Lider görev duygu ve düşüncelerin dile getirirken net ve anlaşılır (Şahin, 2009; Alışık, 2000; Ertürk, 2012:14) olmalıdır ki istenilenler yanlış anlaşılmalara maruz kalmadan

yapılabilsin. Liderin karar ve uygulamalarında açık olmaması, iş görenlerde güvensizliğe yol açar (Uğurlu, 2009). Bu nedenle çağımızın da gerektirdiği gibi yönetimde saydamlık, şeffaflık ve demokratiklik önem arz etmektedir (Karagöz, 2008).

Tutumluluk İlkesi: Mevcut kaynakların amaçlara uygun olarak etkin ve verimli kullanılmasını gerektirir (Kara, 2006:27). Zaman kavramı da boşa geçirilemeyecek kadar değerli ve etkin kullanılması gereken en önemli kavramdır (Aydın, 2002). Etik değerlere sahip bir okul liderinden beklenen de, kamu mal ve kaynaklarının, işgücü ve imkânların israf ve savurganlıktan kaçınarak etkin ve verimli kullanılmasıdır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007).

Olumlu İnsan İlişkileri: İnsanlarla ilişkiler de iletişim önemlidir ve olumlu ilişkiler kurmada en büyük etkidir, çünkü lider yüksek iletişim becerisine sahip olursa, çalışanları etkileyebilir motive edip yönlendirebilir (Keskinkılınç, 2007). Diğer yandan yönetimde olumlu insan ilişkilerinin kurulması demek, çalışanlarda manevi tatmin ve memnuniyet duygusu yaratabilmek demektir (Aydın, 1998: 68; Baydar, 2004:47).

Laiklik: Tanım olarak din ve devlet işlerinin ayrılması anlamına gelen Laiklik, liderlerin önem vermesi gereken konulardan biridir. Çünkü insanlar din ve inançlarında özgürdür ve kimse inanç ve düşüncesinden dolayı kınanıp yargılanamaz. Bu konu ile ilgili Milli Eğitim Temel Kanununun 12. Maddesinde ‘‘Türk millî eğitiminde laiklik esastır.’’ maddesi bulunmaktadır (1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu). Bu da eğitim kurumlarının temelinde inanç özgürlüğü olduğunu vurgulamaktadır. Okul lideri de kanun ve yasalarca güvence altına alınmış olan bireylerin din ve vicdan özgürlüğüne saygı duymalı ve ona göre davranmalıdır (Ertürk, 2012:12).

Yasa Dışı Emirlerle Karşı Direnme: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre liderler çalışanlardan yasal olmayan taleplerde bulunamazlar. Tayin, terfi edilememe, dışlanma gibi davranışlardan çekinen çalışan liderin isteklerini yasal olmasa da yerine getirmeye çalışır, fakat sonuçta sorumluluk kendisine kalır. Bu nedenle liderler kanunen suç sayılan emir ve isteklerin yerine getirilmemesi hususunda kati bir tavır takınmalıdırlar (Kara, 2006:27).

Mahremiyet – Gizlilik: Kurumla ilgili bilgi ve belgeler gizlidir sadece ilgili kişi ve mercilerle paylaşılabilir. Lider de çalışan da bu konuda gerekli hassasiyeti göstermelidir.

Yukarıda bahsedilen etik ilkeler, bir liderde bulunması gereken kişilik özelliklerini ve liderin uzak durması gereken davranışlar ile kanun maddelerini içermektedir. Etik bir liderin, bu özellikleri taşıması ve bu ilkelere uygun davranması beklenir. Ayrıca etik dışı davranışlar; çalışanlarda güvensizlik, iş ve örgüte karşı ilgisizlik gibi etkinlik ve verimliliği düşürebilecek sonuçlara sebep olabilir. Bu açıdan liderlerin etik ilkeler doğrultusunda bir yönetim anlayışı uygulaması önemlidir diyebiliriz.

1.2.2. Mesleki Etik

Meslek etiği, herhangi bir mesleğe özgü davranış kurallarını içeren etik kavramıdır. Doğru-yanlış, haklı ya da haksız hakkında bir yargıya varmak için başvurulacak ilke ve kurallar topluluğudur (Selimoğlu, 1997:146). Amaç, meslekteki etik davranışları tanımlayarak, bireyleri meslekleri ile ilgili yapılması uygun olan ve olmayan davranışlar hakkında eğitip bilinçlendirmek, meslek elemanlarına rehberlik etmektir (PDR Der: 4-5; Aydın, 2003). Meslek etiği ilkelerinin işlevleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Mesleğinde yetersiz olan ve ilkesiz davranan üyeleri ayırmak.
- Meslek içi rekabeti düzenlemek.
- Hizmet ideallerini korumak.
- Meslek üyelerinin, grubun diğer üyeleri ve toplum ile ilişkilerini düzenlemek.

Ayrıca mesleki etik; dürüst olmayı, sözünde durmayı, doğaya ve insanlara saygılı olmayı, adaletli davranmayı ve haksızlıklara karşı çıkmayı gerektirir (Mc Hugh, 1996, 11-12; Hugh, 1992'den akt. Aydın, 2006:24).

Genel geçer bir meslek etiği kuralından söz etmek mümkün olmasa da, bir davranışın etik olup olmadığını öğrenmek için meslek mensubu şu soruları kendisine sorarak, fikir sahibi olabilir (Güçer ve Pelit, 2008:100);

- Yaptığım şey, doğru, adil ve yasal mıdır?
- Bu benim kendi işim olsaydı aynısını yapar mıydım?

- Bu yaptıklarımı rahat bir şekilde eşimle, arkadaş veya en yakınımdaki kişilerle paylaşabilir miyim?
- Bu davranışlarımla kimler, nasıl haksız yere zarar görebilir?

1.2.3. Örgütsel Etik

Örgütler, farklı özgeçmiş ve ilgilere sahip insanların önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelip çalıştığı ortak bir platformdur. Dolayısıyla amaç, farklı özelliklere sahip bu insanların kendilerini özgürce ifade edebildikleri örgütsel bir güven ortamı oluşturmaktır. Bunu başarabilmek için de, örgütte etik değerleri benimseyip, işgörenlere de benimsettirerek davranışa dönüştürmelerini sağlamak gerekir.

Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve işgörenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve, uyulması gereken davranışları belirleyen ilkeler topluluğudur (Kızıldağ ve Saygılı, 2004:236).

Örgütte uyulması gereken belli başlı etik ilkeler şunlardır (Özdemir, 2008:183):

- Yasa ve örgüt amaçlarına karşı sorumluluk
- Çıkar sağlamaya yönelik tutum ve davranışlardan uzak durmak
- Davranışların sorumluluğunu alabilmek
- Demokratik ve ahlaki değerlere saygılı olmak
- Eylem ve kararlarda etik değerleri temel almak

Bir örgütte etik değerler ne kadar benimsetilip uygulanırsa, örgüte karşı güven o ölçüde artar (Uğurlu, 2008:368) ve çatışmalar en alt seviyeye iner.

Örgütte dikkat edilmesi gereken bazı etik dışı davranışları ise, aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Bencillik:** Bencillik, insanların başkalarının yararını düşünmeden; kimi kez onlara zarar vererek; davranışlarını yalnız kendi gereksinimlerini giderecek ve kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir (Başaran, 1982:137).

- **Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı:** Bir makam adına elde edilmiş olan yetkiler, kamu görevlilerince kötüye kullanılamaz. Kurum açısından yetkinin kötüye kullanımı; yetkinin, veriliş amacı dışında bir amaç için kullanılmasıdır (Başaran, 1989:104).
- **İhmal:** Türk Ceza Yasası'nın 230. maddesine göre ihmal; hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üst tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir.
- **Hakaret ve Küfür:** Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözel bir şiddet gösterisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi, saldırganlık içerir. Köknel'e göre hakaret ve küfür, basmakalıp sözcüklerle başkalarının kişiliğine saldırıdır ve bu kişiler, onların kişiliğini küçültüp, örseleyerek kendi bencil kişiliklerini yücelttiklerine inanırlar (Köknel, 1996:142).
- **Bedensel ve Cinsel Taciz:** Bedensel taciz, şiddetin bir ürünüdür. En sık karşılaşılan bedensel taciz türü ise dayaktır. Cinsel taciz ise, çocuğa, gence, kadına söz atma, el, kol hareketi yapmakla başlayan, ırza geçmeye kadar varan geniş bir yelpaze içinde yer alır (Köknel, 1996: 203).
- **Dedikodu:** Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır (Köknel, 1996:144).
- **Şiddet-Baskı-Saldırganlık:** Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirir. Saldırgan davranışlar, kaba kuvvet, beden gücünün kötüye kullanılması, yakan, yıkan, yok eden eylemler şiddetin kapsamındadır (Köknel, 1996:20).

1.2.4. Kamu Kurumlarında Etik

Etik kavramı, farklı birçok akademik disiplinde dâhil olmak üzere, her alanda dikkat çeken ve önemlilik arz etmeye başlayan dinamik bir olgu haline gelmiştir. Kamu yönetimi açısından baktığımızda ise etik, kamuya hizmet eden yöneticilerin kararlarında ve sürdürdüğü hizmetlerde uyması gereken ahlaki ilke ve değerleri ifade etmektedir. Yol gösterici, değerlendirmede kıstas alınabilecek bu ilkleri tarafsızlık, dürüstlük, nezaket,

adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme, göreve bağlılık, liyakat, verimlilik, etkinlik, kalite, sağduyu ve eşitlik olarak sıralamak mümkündür (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011:34-35).

1.2.5. Okul Yönetimi ve Etik

Okullar sadece eğitim-öğretim yapılan yer değil, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutlarının yanı sıra, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik boyutları da olan, karmaşık sosyal bir birimdir (Şişman, 2011:13). Toplumların gelişim sürecinde hiç şüphesiz okulların rolü önemli ve büyüktür. Çünkü okullar nitelikli, üretken, topluma faydalı bireyler yetiştirmede temel araçtır (Gülde, 2007:13). Bu bağlamda hedeflere ulaşmada, etkili ve verimli bir okul iklimi oluşturmada en önemli görev, öğretmenlerden sonra okul yönetimine düşmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri hem mesleki hem de yönetsel anlamda yeterli olmalıdır. Hatta bu da bazen yeterli değildir, çünkü başarı bütünlük ister, bu bütünlüğü de ahlaki inançlar ve uyulması gereken etik ilkeler tamamlar (Töremen ve Kolay, 2004).

Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince belirlenen ve okul yöneticisinin uyması gereken etik ilkeler şunlardır:

- Karar ve eylemlerde öğrencilerin iyiliğini temel almak,
- Sorumluluklarını yerine getirirken doğruluk ve dürüstlükten şaşmamak,
- Herkesin hakkını gerektiği gibi gözetmek,
- Yasalara uygun davranmak ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütleri destek vermemek ve katılmamak,
- Eğitim amaçları dışında politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınmak,
- Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul etmek,
- Gelişimleri için sürekli araştırma yapmak.

- Yapılan ya da yapılmış tüm anlaşmaların süresi dolana ya da bu anlaşmalar sonlandırılana kadar bu anlaşmalara uygun davranmak (Aydın, 2003:93).

Etik; yozlaşmaya giden yolları engelleyen, toplum, siyaset, yargı ve yönetim sisteminin düzgün işlemlerini sağlayan, dolayısıyla toplumun yaşam kalitesini artıran, bireylerle kurumlar arasında güven unsurunu güçlendiren ve pozitif dışsallığı yüksek olan değerler ve davranışlar bütünüdür. Bunu topluma yayacak en güçlü kuruluştaki eğitim kurumlarıdır. İşte bu nedenle, yolsuzluk, yozlaşma ve haksız uygulamalara karşı kamuda etik değerlerin ve davranışların güçlendirilmesi ve kamu görevlileri arasında özellikle eğitim yöneticilerine yönelik, etik bilinci ve etik kültürü geliştirmek için eğitim çalışmalarına büyük önem ve öncelik verilmelidir (Eryılmaz, 2009; Acar, 2011:22-29).

1.3. Lider ve Liderlik

Örgütsel alanın en önemli boyutlarından birisi liderlik olmuştur ve liderler nitelik, mükemmellik ve sosyal adalet anlamında örgüt kültürünün yaratıcısı ve devamlılığını sağlayacak öncüleridir (Abreu ve Badii, 2006:9). Dolayısıyla örgütler arasında farkın kaynağı liderlerdir. Teknolojinin her geçen gün biraz daha geliştiği ve bilginin ışık hızıyla yayıldığı günümüzde gittikçe önemli hale gelen lider ve liderlik kavramları hakkında farklı birçok görüş ortaya atılmaktadır. Bu durum kapsam ve nitelik bakımından farklı anlamlar yüklenmeye başlanan lider ve liderlik kavramları hakkında belirli ve net bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır (Şahin, 2015:6).

Liderlik teorileri tarihine baktığımızda ilk çalışmaların kişilik üzerinde yoğunlaştığını görürüz. Bu teorilerde liderler deneyimlerine göre değil, sahip oldukları evrensel kişilik özelliklerine göre değerlendirilmiştir. Sonraki araştırmalar ise, liderin kişilik değil de liderlik özellikleri, davranışları ve yönetim teknikleri üzerine yapılmıştır (Erçetin, 2012:28). Lider ve Liderlik üzerine yapılmış bazı tanımlar incelendiğinde; Özsalman (2005:137)'a göre lider, örgütün amaçları doğrultusunda insanları etkileyen, yol gösteren ve örgütte eşgüdüm sağlayan kişidir. Koçel (2001) ise lideri, grup üyelerini bir amaca yönelik motive eden ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (2004) ve Bennis (1999)'in ortak tanımlarına göre, liderler

güçlü ve zayıf yönlerini bilen, ancak zayıf yönlerini geliştirip güçlü yönlerini öne çıkararak yaptıklarının da bilincinde olan kişilerdir. Farklı bir bakış açısına göre de liderler ortak bir bakış açısı aşılar, işleyişi sorgular, astların harekete geçmesini sağlar, kendi davranışları ile astlarına model olur ve onların duygularına tercüman olup, onları motive ederler (Sarıdemir, 2015:9).

Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenen, bu ihtiyaçlara göre bir strateji belirleyen ve bu bağlamda grup üyelerinin dikkatlerini çekip, onların enerjilerini bir noktada toplayarak istenilen doğrultuda yönlendiren kişidir. Bir başka ifadeyle lider, içinde yaşadığı toplumu yönlendirme kabiliyetine sahip olan, çalışmalarıyla topluma enerji veren, böylece içinde yaşadığı toplumun hedeflerine ulaşmasında en büyük katkıyı sağlayan insandır (Kırmaz, 2010:207). Bununla birlikte lider, önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını sezineyip, bunları örgütleyen yaratıcı bir kişi olarak da tanımlanabilir. Tüm bu tanımlar ışığında özetle lider, cesaretlendiren, bir araya getiren, yüksek ikna yeteneğine sahip, sorgulanmaksızın birçok kişi tarafından takip edilen, zamanı etkili kullanan, zorluklar karşısında asla vazgeçmeyen ve onların üzerine giden, her durumda uygulayabileceği bir planı olan, artı ve eksilerinin farkında olan ve de en önemlisi bilgisinin gücüne inanan kişidir.

Lider gibi liderliğin de literatürde birçok tanımı yapılmış ve başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme, izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma (Tabak ve ark, 2007:4) gibi kavramlarla tanımlanan liderlik, en genel anlamda öncü ve yol gösteren kişi olarak liderin yaptıklarını ve yapacaklarını içeren bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreç Özer, (2010)'e göre kişilerin veya grubun amaçlarını geliştirmek için onların çabalarını etkileme süreci, Werner (1993:17) ve Bass, (1985)'a göre amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme süreci ve Yiğit, (2002:17), Şahin (2015) ve Ertürk, (2013:173)'e göre ortak hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme sürecidir. Diğer bir tanıma göre de, çift yönlü bir etkileşim süreci (Yiğit, 2004:13) iken, Koçel (2001:466)' e göre, lider, takipçileri ve mevcut şartların oluşturduğu karmaşık bir süreçtir. Liderlik, Ferik (2001:78) tarafından güç kullanma süreci olarak tanımlanmıştır, çünkü güç insanları etkilemede en önemli unsurlardan biridir.

Bu bağlamda liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Diğer taraftan Şahin (2015) liderlik kavramını etkileyen dört önemli faktöre vurgu yapmıştır. Bu faktörler; başta liderin sahip olduğu yetenek ve kişilik özellikleridir. Sonrasın da ise örgütün ya da grubun özellikleri ve beklentileri gelir. Üçüncü faktör ise, liderle izleyiciler arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı durumdur. Son faktör ise, lider ve takipçilerin hedefleridir. Diğer bir ifadeyle liderlik, bir grupta bulunan iki ya da daha fazla üye arasında, üyelerin algı ve beklentileriyle birlikte, bir durumun yeniden yapılanmasını içeren etkileşimdir (Bass, 1990:19). Liderlik kısaca, başkalarını hedefler doğrultusunda etkileyerek onlara ilham verme yeteneği (Sichone, 2004:10) olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak liderlik, biçimsel bir konuma bağlı değildir; politiktir; kültürel; kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, uz görüşlü olabilme, farklı bakış açıları geliştirebilme gibi süreçlerin öne çıktığı bir süreçtir (Tok ve Bacak, 2013:1139).

1.3.1. Liderlik Özellikleri ve Güç Kaynakları

Lider öncülük eden ve yol gösterendir, liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde her yöneticinin lider olamayacağı görülmektedir (Deniz, 2014:6). Çünkü bir kişinin lider olabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yapılan literatür araştırmalarında göze çarpan liderlik özellikleri araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Ertürk, (2014:26) dürüst ve saygın olmanın liderin izleyenleri etkileyebilmesi için sahip olması gereken en önemli özellik olduğunu, Bridge (2003:15) ise, hedefleri olan ve hedefleri doğrultusunda karşılaşacağı engellerin üstesinden gelebilecek güce sahip olan kişi olarak ifade etmiştir. Ürkmez, (2008:39)'e göre lider; herkesin göremediğini görebilen kişi iken Çelik, (2000:9) liderin kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Farklı bir ifadeyle lider; izleyenlerini etkileme ve hedefler doğrultusunda bütünleştirme yeteneğine sahip olmalı ve bu şekilde onların örgüte bağlanmalarını sağlayabilmeli (Aydın, 1998:273). Çelik, (2000:9) çalışmasında liderin özelliklerini zeki, risk alabilen, cesaretli, soğukkanlı, yeterli ve uzman olarak belirtirken Doğan, (2007:53) eğitim alanlarında uzman olma ve etkileyebilme yeteneğine vurgu yapmıştır.

Nitekim yapılan çalışmalarda farklı şekillerde ifade edilen liderlik özelliklerini, Akış (2003) ve Gardner (1990:28)'ın 53 ülkede uygulanan çalışma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deniz, 2014:6-7).

- **Pozitiflik:** Genelde iyimser ve kendine güvenen. Olayların olumlu taraflarını görmeye çalışan.
- **Cesaretlendirmek:** Telkin ya da tavsiye ederek cesaret, güven ya da umut veren.
- **Güdölemek:** Takip edenlerini harekete geçiren.
- **Dinamiklik:** Enerjik, hevesli.
- **Vizyon sahibi olmak:** Olası gelecek olayları tahmin edebilen.
- **Planlı olmak:** Önceden tahmin eden ve hazırlanan.
- **Bilgili, birikimli ve konulardan haberdar olmak**
- **Güçlü bir iletişim yeteneğine sahip olmak**
- **Ekip oluşturabilmek:** Grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilen.
- **Organize edebilmek:** Altında çalışanların işlerini yönetip, düzenleyebilen.
- **Güvenilir olmak:** Verdiği sözleri tutacağına inanılan.
- **Adaletli olmak:** Doğru ve adaletli davranan.
- **Dürüst olmak:** Doğru bir şekilde konuşan ve davranan.
- **Yönetimsel beceriye sahip olmak:** Çok sayıda (75 üstü) çalışanın işini planlayabilen, organize, koordine ve kontrol edebilen.
- **Sorunlara etkili çözümlerle:** Farklı ve çatışan menfaati olan bireyleri memnun edecek çözümler üreten.
- **Etkili pazarlık eden:** Diğerleri ile etkin bir şekilde müzakere eden ve lehte sonuç alabilen.
- **Pratik zekâyâ sahip olmak:** Parlak, kolayca öğrenip, anlayabilen.
- **Kararlı olmak**
- **Mükemmeliyetçi olmak:** Kendi ve altında çalışanlar için performansta mükemmeli arayan.

Eranıl, (2014: 17) liderlik özelliklerine ilişkin öne çıkan bazı bilgileri tablolaştırarak aşağıda vermiştir.

Tablo 1
Liderlik Özellikleri

Bennis, (1999)	Deneyimlerden ve zorluklardan öğrenmesi, İçgüdülerle hareket etmesi, Erdemli olması, Empati, Kapsamlı bir eğitimin olması, Sınırsız merak, Sınırsız coşku, İnsanlara ve takım anlayışına dair inanç Risk almaya yatkınlık, Uzun vadeli kara yönelme, Mükemmelliğe adanmışlık,	Şartlara hâkim olma, Kendini tanınması, Vizyon rehberliği, Tutku, bütünlük, Olgunluk, İçtenlik, Merak ve meyden okuma Öngörülü olması, Olayları şekillendirmede rol alması, Boşlukları doldurması Vizyon Erdem
Maxwell, (1999)	Tutku, Olumlu tutum, Sorun çözme, İlişkiler, Sorumluluk, Güvenli olma, Disiplin, Hizmet etme, Öğrenebilme, Vizyon Başlatma, Dinleme,	Karakter, Karizma, Söz verme, İletişim, Yetenek, Cesaret, Algı gücü, Odaklanma, Cömertlik,
Covey, (2000)	Yol bulucu olmalıdır, Birleştirici, Güç verici,	Değerler sistemini ve örgüt vizyonunu stratejik bir yolla müşterilere aktarmalıdır
Goffe & Jones, (2002)	Vizyon, Enerji, Zayıf yanlarını açığa vurmaları, Sezgi güçlerinin güçlü olması,	İzleyenleri "katı empatiyle" yönetmeliler Kendi farklılıklarından yararlanmalıdırlar,

Kaynak: Kantos, Ertan, Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: *Kavramsal Bir Çözümleme, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi. 1(1)*, s. 137.

Liderlik Özelliklerinden bahsettikten sonra bir liderin sahip olduğu güç kaynaklarına değinmek doğru olacaktır. Güç, zorlama olmadan birçok taktik kullanarak karşımızdakini harekete geçirebilmektir ve güç bir şeyleri yapabilme yeteneğidir. Genel anlamda güç, otorite ya da baskının kudretidir. Liderlik ise, diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir; o halde güç de, diğerlerini etkileyebilmek için liderlerin sahip olması gereken potansiyeldir. Her lider güç kullanır fakat önemli olan bu gücü nasıl kullandıklarıdır. Çünkü liderleri birbirinden ayıracak olan sahip oldukları güç değil gücü kullanma şekilleridir. Diğer bir

ifadeyle, liderlerin sahip oldukları güç kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, hedeflerine ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmede önemlidir. Etkili liderler sahip oldukları güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak, zorlukların üstesinden gelir ve hedeflerine kolayca ulaşabilirler. Sadece akıllıca ve adilce kullanılan güç hedefe ulaştırabilir. Liderler gücünü sadece takipçilerinden almazlar, liderlerin sahip olduğu güçlerin kaynakları da vardır. Bu güçler farklı kaynaklardan gelir ve farklı etkilere sahiptir. Bazıları kişilik özelliğinden gelir bazıları ise örgüt yapısından kaynaklıdır.

Bu bilgiler ışığında diyebiliriz ki güç ve liderlik kavramları birbiriyle ilişkili olan ve olmaya da devam edecek iki kavramdır (Campbell ve Meddings, 2008:5).

Yetenekli liderler aklın ve kalbin, hislerin ve düşüncenin buluştuğu yerdedir. Çünkü bunlar liderin uçmasını sağlayan kanatlardır. Yalnızca zekâ lideri lider yapmaz. Lider motive ederek, yol göstererek, ilham vererek, dinleyerek, ikna ederek ve en önemlisi de yankı yaratarak bir görüş ortaya koyar. Bu görüş doğrultusunda da sahip olduğu güç kaynaklarını etik, adil ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşır (Goleman ve ark., 2013).

Gücün kaynakları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da en bilinen çalışma French ve Raven'in çalışmasıdır (Koçel, 2001:449; Büyükyavuz, 2015:10). Buna göre liderlerin sahip olduğu gücün kaynaklarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

Yasal Güç

Yasal güç, lidere örgüt içerisindeki konumundan dolayı verilen yetki gücüdür ve örgütsel hiyerarşiden kaynaklanır (Aydın, 1994'den akt. Baştuğ, 2009:18).

Diğer bir ifadeyle yasal güç otoriteyi ifade eder. Burada söz konusu olan astların, üst kademelerden gelen istek ya da emirlere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleridir (Büyükyavuz, 2015:10). Çünkü yasal güç; astların, liderin ya da yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile yakından ilişkili olan güç türüdür (Güney, 2013:385). Bu güç yetkili bir konuma ya da role sahip olan kişilerin başkalarını etkilemek ve yönetmek için sahip olduğu resmi hakkın getirdiği kurallar, değerler ve inançlara dayanır (Kutaniş, 2012:129).

Yönetim kademesinde yasal güç, temelini daha çok statüden ve yetkiden alır. Bu sayede yöneticiler de mevkilerinin sağlamış olduğu yetki ve statüyü kullandıkları düzeyde mevki gücünü kullanmış olacaklardır. Çünkü resmi hiyerarşilerde, her pozisyonun yöneticisi bu gücü temsil eder. Yasal güç tamamen organizasyonun varlığı ile ilgilidir. Organizasyon yoksa bu güçten bahsetmek de olanaksızdır. Liderler organizasyonda yönetim kademesinde en üst konuma sahip oldukları için bu güç doğal olarak onlara verilmiştir (Ekici, 2013:25; Doğanay, 2014:13).

Diğer taraftan yasal güç, liderlerin organizasyon içerisinde sahip oldukları statü ya da konuma dayalı olarak ortaya çıkan etkileme gücüdür. Burada önemle üzerinde durulması gereken husus liderin yasal gücü elinde bulundurup bulunduramamasıdır (Şişik, 2015:17). Örneğin, lider olan kişi, çalışanından bir projeyi tamamlamak için geç saate kadar çalışmasını istediğinde ya da verilen bir görev yerine başka bir görevde çalışmasını söylediğinde, yasal gücünü kullanmaktadır (Lunenburg, 2012:2; Bozkır, 2014:5). Yasal gücü elinde bulunduran bir lider toplum ya da gruba rahatça liderlik edebilir. Aksi halde liderin bir toplum ya da gruba liderlik etme şansı yoktur (Şişik, 2015:17).

Kamu sektörü açısından bakarsak, okul yöneticilerinin sahip olduğu yasal güçler belirli izlekler çerçevesinde kullanılır. Kullanılacak yasal gücün şekli, zamanı, hangi durum karşısında ne şekilde kullanılacağı vs. ilgili yasal mevzuatta (kanun, yönetmelik, yönerge, genelge vb.) mevcuttur ve okul yöneticileri yasal güçlerini bu kapsam dâhilinde kullanırlar. Aksi halde ise, aynı yasal güç kavramı daha üst amir tarafından kendisi hakkında uygulanır. Çünkü bahsedilen yasal mevzuatlarda, çalışanların hakları da bildirilmiştir ve yönetici sahip olduğu yasal gücü çalışanın hakkını engelleyecek şekilde kullanamaz (Mete, 2014:36).

Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, liderlerin etkileme alanlarının içerisinde bulunan kişileri ödüllendirmek için sahip olması gereken kaynakları ifade etmekle birlikte bu kaynakları da kullanabilme gücüdür. Diğer bir ifade ile liderin çalışanları performansları doğrultusunda ödüllendirebilecek güce sahip olmasıdır.

Bu güç ücret artışı sağlama, terfi, övgü, tatil, özendirme ve prim gibi isteklendirmeyi arttıracak soyut ya da somut nitelikteki şeylerle astların takdir edilip mükâfatlandırılmasıdır (Şişik, 2014:17).

Cezalandırma Gücü Ya Da Zorlayıcı Güç

Liderler organizasyon içerisinde itaatsizlik eden çalışanları kovma, gözdağı, ücret kesintisi, pozisyon değişikliği ve kınama gibi caydırıcı faktörlerle cezalandırabilirler (Randall, 2012:30). Dolayısıyla cezalandırma ya da zorlayıcı güç liderlerin sahip oldukları gücün, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasıdır.

Liderin ceza yetkisini kullanması, onun otoritesini ifade eder (Bozkır, 2014: 6). Çalışanlar kural ihlali yapanların ya da itaatsizlik edenlerin nelerle karşılaştığını ve liderlerin bu durum karşısındaki duruşunu ve tavrını gözlemleyerek, (Randall, 2012:31), kendilerinin yapmaması gereken şeyleri, yaptıklarında ise nasıl bir tavırla karşılaşacaklarını öğrenmiş olurlar.

Uzmanlık Gücü

Yöneticilerin mesleklerine ilişkin sahip olduğu özel bilgi ve yetenekleriyle astlarını etkileyebilme gücü olarak tanımlanmıştır (Celep, 2004; Baştuğ, 2009: 18). Uzmanlık gücüne sahip lider çalışanlar tarafından daha kolay kabul görür ve lider bilgeliği ölçüsünde çalışanlarını etkisi altına alır (Büyükyavuz, 2015:11).

Diğer bir ifadeyle, liderler kendi yetenek ve kişilikleri sayesinde takipçileri üzerinde etki kurabilirler. Bir liderin herhangi bir konuda bilgili ya da uzman sayılabilmesi için örgütteki üyelerin bu konularda karşılaşılabileceği sorunları çok iyi bilip, çözüm üretebilecek durumda olması gerekir ki örgüt üyeleri de bir sorunla karşılaştıklarında liderin uzmanlığına güvenerek onun bilgi ve rehberliğine başvurabilirler (Randall 2012:32).

Liderlerin akla yatkın görüşler sunup, bir öneri, plan ya da istek konusunda destekleyici kanıtlar ortaya koyabilmesi için teknik bilgi, mantıksal veya analitik yeteneğine ek olarak güvenilir ve ikna edici iletişim becerilerine de sahip olmaları gerekir (R. Dennis Green, 1999:55). Ancak o zaman uzmanlık gücünü etkili bir şekilde kullanabilirler.

Sonuç olarak diyebiliriz ki lider, gücünü sahip olduğu bilgi birikiminden alır. Hiç bir konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan liderlerin takipçilerini de etkilemesi söz konusu olamaz.

Benzeşim Gücü-Karizmatik Güç

Liderler etrafındakiler tarafından sevilip hayranlık duyulurlarsa ancak onları etkileyebilirler (Randall 2012:33), çünkü sevilmeyen insanların etkileme, dolayısıyla da takip edilme olasılığı düşük olacaktır.

Benzeşim gücü ya da diğer adıyla karizmatik güç, liderin kişilik özellikleri ve davranışlarıyla ilgilidir. Bu kaynağın temelinde liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi vardır (Mete, 2014:40).

Ayrıca bu güç diğer güç kavramları ile karşılaştırıldığında daha soyut olan bir güçtür (Büyükyavuz, 2015:12), çünkü karizma çekiciliği ifade eder ve liderin kişiliğiyle ilgilidir (Doğanay, 2014:14). Karizmatik gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturabilir (Gürbüz, 2014:11).

1.3.2. Liderlik Kuramları

Liderlik ile ilgili teorilere baktığımızda ilk teorilerin başarılı liderlerin karakter ve davranışlarına odaklandığını, sonrakilerin ise liderliğin doğasına ve takipçilerin rolüne baktığını görebiliriz (Bolden ve ark, 2003:6). Liderlikle alakalı yapılan araştırmalar sonucunda liderliğin kapsamı ve liderin özellikleri konusunda çok farklı bulgulara ulaşılmış, fakat hangi liderlik davranışının daha etkili olduğu konusunda ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır. Ayrıca, bir davranışın etkili olacağı savunulsa da, bu durum liderlik kuramlarına göre farklılık göstermiştir (Akçay, 2003'den akt. Aktoy,2010:14-15). Dönemlere göre liderlik kuramlarını Tablo 2'de görebiliriz.

Tablo 2
Liderlik Kuramları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik yaklaşımı doğuştandır
1940'ların sonundan, 1960'ların sonuna kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderin etkililiği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir
1960'ların 1980'lerin başına kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin liderlik durumuna bağlıdır
1980'li yıllardan günümüze kadar	Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin liderler değişimi gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: Yılmaz, M. (2014). Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Buna göre, liderlik kuramlarını genel olarak şu dört başlık altında incelemek mümkündür (Bryman, 1992'den akt. Yılmaz, 2006:15).

- Özellikler Kuramı
- Davranışlar Kuramı
- Durumsallık Kuramı
- Yeni liderlik Kuramı

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, iş çevresi ve çalışma ortamında yaşanan hızlı değişimler, liderlerin yeni ve farklı davranış kuramları ile birlikte değerlendirilmesine neden olmuştur. Birçok teorisyen liderlik davranışı ile ilgili yeni yaklaşımlar üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucu, liderlik davranışları ile ilgili dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve etik liderlik gibi yeni liderlik davranışlarından bahsedilmiş ve bu tür liderlik davranışları üzerine çok sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmaların hemen hemen tamamının ortak amacı, çalışanların daha iyi motive edilmesi ve işe yönlendirilmesidir (Aktoy, 2010:14-15). Etik liderlik ise, yukarıdaki söz konusu sınıflandırmalardan olan yeni liderlik yaklaşımları içinde vurgulanmaktadır (Yılmaz,2006:15).

Özellikler Kuramı

Bu kurama göre liderin belli özellik ve yeteneklerle doğduğu varsayılır (Bolden ve ark, 2003: 6; Tutar, 2010; Ertürk, 2012:24-25) yani lider onu takipçilerinden ayıran farklı özelliklere sahiptir ve bu özellikler onun liderlik davranışlarını ve başarısını etkileyen temel faktörler olarak kabul edilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009:6; Aktoy,2010:14-15). Özellikler kuramına göre; lideri diğer insanlardan ayıran, liderde olması gereken özellikler ve becerileri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Brestrich, 2000:52; Yılmaz,2006:15; Aytekin, 2014:33-34; Bolden ve ark, 2003:6).

- Duruma uyum sağlama
- Sosyal çevreyi değiştirme
- Hırslı ve başarı merkezli olma
- İşbirliği yapabilme
- İnsanları yönlendirebilme
- Hedefleri net olarak koyabilme
- Güvenilir olabilme
- Baskın olma
- Israrcı olma
- Kendine güvenme
- Strese dayanıklı olma
- Sorumluluk almaya hazırlıklı olma

Ralp Stogdill, 1904-1947 yılları arasında yaptığı çalışmalardan yola çıkarak, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini şöyle belirtmiştir (Şimşek ve Çelik, 2011:8; Yalınkılıç, 2012:3-4; Kılıç,2014:16-17).

1. Kapasite (Zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama),
2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı),
3. Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği),
4. Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık),
5. Konum (Sosyo-ekonomik konum ve halkça tutulma).

Özellik kuramı ve bu kuramla ilgili yapılan araştırmalar etkili lider davranışını açıklamada yetersiz ve sınırlı kalarak, araştırmacıları başka boyutlara yönelmiştir. Araştırmacılar, 1940 ve 1960 yılları arasında liderlerin davranış biçimleri üzerine yoğunlaşmışlardır (Robbins, 1994'den akt. elik, 2012:9; Kılıç, 2014:16-17).

Davranışlar Kuramı

zellikler kuramına göre lideri diğer insanlardan ayıran yeterlilik ve yeteneklerin doğuştan geldiği, sonradan öğrenilemeyeceği vurgulanmaktaydı, fakat yapılan çalışmalar artık bunun geçerli olmadığını, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderlik sureci içerisinde sergilediği davranışları olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak da 1950-1970 yılları arasında liderlik surecini açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşım ne çıkmıştır (Aksoy, 2012:12).

Bu yaklaşıma göre etkili lider grubu hedeflerine ulaştırmada iki yol izler:

- Görev odaklı davranışta bulunarak çalışanları kaliteli iş ve hizmet üretmeye teşvik eder.
- İnsan odaklı davranışta bulunarak grup hedeflerine ulaşırken çalışanlara destek olarak bireysel hedeflerine de ulaşmalarına yardımcı olur (Aytekin, 2014:34-35).

Davranışçı yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmaları şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Bass, 2000'den akt. Aksoy, 2012:12) :

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Bu model görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışları olmak üzere ve iki boyut içermektedir. Bunlardan ilki; örgütsel amaçlarla ilgili olup bu boyut örgütleme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsar. İkincesi ise; liderin izleyenlere saygı, güven ve samimiyetini yansıtır (elik, 2003:12–13'den akt. Can, 2014:14).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Lider iş görene ve üretime dönük olmak üzere iki farklı Şekilde ele alınmış ve insan ilişkilerine önem veren, iş gören ihtiyaçlarına ilgili, iş görenleri arasındaki farklılıkları

kabul eden lider iş görene dönük, güvene ve işin teknik yönüne önem veren lider ise üretime dönük lider olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2003:14'den akt. Can, 2014:14).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Bales iki tip lider davranışı olduğunu öne sürmektedir. Bunlar işin tamamlanması merkezli davranışlar ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlardır (Çakmak, 2015:18).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Çoğunlukla örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model. Bu modele göre liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri üretime ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutları olarak iki grupta toplamak mümkündür.

Her boyut bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmaktadır. Bunun sonucu olarak bir matris elde edilmektedir. Yatay eksen de üretime yönelik olma, dikey eksen de ise kişiler arası ilişkilere yönelik olma temel alınacak olursa 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade etmektedir. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astların hisleri ve memnun olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir lider tipini ifade etmektedir (Çakmak, 2015:18).

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı 'Yönetim Tarzları Tipolojisi'nde, liderliğin iki uç noktası olarak, "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuştur. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir birleşimini meydana getirmektedir (Bakan, 2004:31).

- *Otoriter* : Yönetici karar verir ve astlarına bildirir
- *Patriartik* : Yönetici karar verir ve astlarına benimsetmeye çalışır
- *Nasihatchi* : Yönetici fikirlerini açıklar, astlarının görüş ve sorularını davet eder
- *Danışmacı* : Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır

- *Katılımcı* : Yönetici sadece problemi sunar, astların önerilerini alır ve kararını verir
- *Temsilci 1* : Yönetici konunun sınırlarını belirler ve kurulun karar vermesini ister
- *Temsilci 2* : Yönetici sınırları belirler ve bu çerçeve içinde astlarına istedikleri kararı alıp yürütme iznini tanır. Coleman ve Barrie, bu hususta, “başkalarının deneyimlerinden yararlanmadan karar veren yöneticiler, çok değerli bir fırsatı kaçırıyor olabilirler ve böyle bir kendini beğenmişlikle karşılaştıkları için kırılan zeki personelin direnişine yol açabilirler” demektedir (Coleman ve Barrie, 2000, 1362’den Akt. Ulutaş, 2003:597).

McGregor 'un X ve Y Teorisi X Teorisi

X Teorisi; Klasik Yönetim anlayışını temsil etmektedir. Otoriter yapıdadır ve çalışanlara güvenmek yerine onları denetlemeyi öngörmektedir.

Y Teorisi; Neo-Klasik Yönetim anlayışını temsil etmektedir. Daha katılımcı ve çalışanlara önem atfeden bir yapıda olmaktadır (Çakmak, 2015:18).

Likert 'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Michigan araştırmalarının devamı niteliğinde olup liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır. Bunların ilki astlarına güvenmeyen ve tüm kararları kendisi alan Sömürücü-Otoriter Lider, ikincisi; iletişime imkân tanıyan, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yolu ile de astlarını güdülemeye çalışan Yardımsever-Otoriter Lider, üçüncüsü; astların fikirlerine de önem verebilen ve bunları kullanan Katılımcı Lider ve sonuncusu da; astlarına güveni tam olan ve kararların ortakça alınması gerektiğini savunan Demokratik Liderdir (Çakmak,2015:17-18).

Durumsallık Kuramı

İlk başlarda “lider olunmaz, doğulur” anlayışı hâkim iken sonraları bu anlayışın yerini liderin sadece sahip olduğu özelliklerinin yanı sıra davranışlarının da önemli olduğu anlayışı almıştır. Fakat zamanla bu anlayış da etkisini kaybetmeye başlamış ve her durum ve şarta göre değişen liderlik stillerinin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Durumsal liderlik yaklaşımını savunan araştırmacılar, liderin özellikleri ve liderin davranışları ile liderlik surecinin açıklanamayacağını belirterek, liderliğin koşullara ve duruma göre değiştiğini savunmuşlardır. Araştırmacılara göre liderlik özelliklerine veya liderlik davranışlarına sahip bireylerin, her zaman ve her durumda etkili liderlik yapamadıklarını tespit ederek liderliğin duruma ve koşullara göre şekillendiğini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılara göre, içinde bulunulan durum ve izleyicilerin olgunluk düzeyi, etkili liderliği ortaya çıkaran temel faktörlerdir (şentürk, 2010:35-36; Ertürk, 2012:35-36).

Durumsallık kuramına göre her organizasyonda geçerli olacak etkili bir liderlik tarzı yoktur. Ulaşılmak istenen hedefin özelliği, örgüt üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderlik edilen örgütün özellikleri, liderin ve örgüt üyelerinin geçmiş tecrübeleri gibi faktörler de liderin etkinliğini belirler (Koçel, 1999; Temen, 2002:178'den akt. Su, 2015:17; Kılıç, 2003:79'dan akt. Yılmaz, 2006:18).

Durumsallık yaklaşımları arasında;

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı,
- Ardışık Liderlik Kuramı,
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans),
- Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı,
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı,
- Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve Etkisiz Lider) sayılabilir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durularda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Cağlar, 2004:10'dan akt. Aksoy, 2012:14).

Yeni Liderlik Kuramları

Küreselleşen dünyada liderler, insanların ihtiyaç, beklenti, duygu ve inançlarına duyarlı olmak durumundadır. Liderler, değişen dünyada ve toplumda insanların söz konusu değişimlere uyum sağlamalarında, değişmelerin getirdiği bazı sorunlarla baş etmelerinde yol gösterici olmak durumundadır. Liderler, kaliteli ve içinde mutlu bir şekilde çalışılacak

ortamlar hazırlamak ve yaşama ve işe anlam katmak zorundadır. Liderlik, kısaca insanlara efendilik etmek değil, hizmetkârlık yapmaktır (Şişman, 2004). Bu bağlamda öne çıkan modern liderlik yaklaşımlarını; Karizmatik, Kültürel, Vizyoner, Kuantum, Dönüşümcü ve Etik liderlik olarak sıralamak mümkündür.

Karizmatik liderlik

Karizmatik lider, sahip olduğu özgüven, ikna kabiliyeti ve etkileme gücü sayesinde izleyici kitleleri peşinden kendi istediği yönde sürükleyebilme becerisine sahip kişi olarak tanımlanır ve sahip olduğu özellikleriyle izleyicilerini üstün performans göstermeye sevk eder (Yılmaz, 2012:73).

Kültürel liderlik

Kültürel liderlik, lider tarafından örgütün görev, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir. Diğer bir ifadeyle, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir. Ayrıca; kültürel liderlik, kültürel ve sembolik süreci bir arada kullanmayı içerir. Bu süreç işgörenler için ortak anlamlar oluşturarak akademik işgörenlerin doğasını tanımlar. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güç olsa da, örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturma ve sürdürme sürecidir (Şişman, 1994:115-120'den akt. Yalınkılıç,2012:16).

Vizyoner Liderlik

Liderin istenen koşulları oluşturma ve mevcut durumu açıklayıp, daha iyi bir gelecek taahhüt etme kapasitesine işaret eder (Brown ve Vincent, 2003:16). Çünkü vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algırlarlar.

Vizyon sahibi liderler, karşılaştırma, değerlendirme ve analiz yapabilme, etkili ve stratejik düşünebilme yeteneklerine sahiptirler ayrıca, hırslı ve mücadeleci, yenilikçi, içgüdülü, sezgili ve dürüsttürler, adaletli davranırlar. Birçok konuda fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahiptirler. Risk alabilen, öğrenmeye ve değişime açık, görünmeyeni

görebilen, sürekli öğrenme eğilimi içinde başarısızlıktan korkmayıp bunu bir öğrenme olarak gören kişilerdir (Bulut ve Uygun, 2010:29-47; Yılmaz, 2012:74).

Kuantum Liderliği

Nasıl ki kuantum kuramı en güçlü enerji düzeylerini açıklıyorsa, kuantum liderliği de enerjiyi harekete geçirecek üretkenliğe yönelten, kontrol etmeye değil, belirsizliğin yaratıcı gücüne ve potansiyeline ilişkin duygu ve sezgilere dayanan bir liderlik biçimidir. Kuantum liderliğin üç boyutu vardır; bunların ilki; liderliği karşılıklı etkileşim alanı olarak açıklayan liderlik ilişkileri, ikincisi; lider ve izleyici bağlantısından kaynaklanan, ortak değerlere sahip liderlik etkisinin kaynağı ve sonucusu da; olaylar hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olunursa olunsun, geleceğin önceden tahmin edilemeyeceğine dayanan belirsizlik boyutudur ve lider bu belirsizliklerde yol gösterendir (Uzunçarşılı, 2002:661).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde başlatarak rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt alanlarından oluşmaktadır (Yılmaz, 2006:21).

Etik Liderlik

İnal' a (1996) göre etik, bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değer, norm ve kuralları ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir (Aydın, 2006). Etik liderlik ise, liderin sahip olduğu beceriler ile etik değerlerin dengesidir. Yani, ayrımcılık yapmadan, önyargısızca insanlar değerlendirilir. Etik liderler, kararlarında etik değerleri dikkate alırlar ve etik değerlere dayalı bir sistem oluştururlar (Yılmaz, 2006:29). Sahip olduğu etik değerler sayesinde takip edilip, izleyenlerinin de bu değerlere uygun davranmasını sağlarlar. Kısacası bu kurama göre liderler, vizyon ve misyonlarını ahlaki ilkelere dayandırır (Şişman, 2004:9; Aktay, 2010).

1.3.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla yönetim kavramının doğru analiz edilip tanımlanması gerekmektedir. Bu bağlamda; yönetim kavramı üzerine yapılmış farklı birçok tanım bulunduğu ve genellikle bu tanımların yönetimin biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişiklik gösterdiği söylenebilir. Örneğin bir güvenlik örgütünün, sağlık, işletme ya da üniversite örgütünün yönetimine ilişkin tanımları birbirinden farklıdır fakat özünde aynıdır (Adıyaman, 2015:9). Dolayısıyla bu tanımları incelemek, yönetim kavramını farklı bakış açılarıyla görüp, yönetime daha geniş bir çerçeveden bakma imkânı sağlayacaktır. Bu tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Yönetim, şirket hedeflerine etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak suretiyle planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesidir (Mucuk, 2008:109).
- Henry Fayol'e göre ise yönetim; planlamak, organize etmek, yönlendirmek, düzenlemek ve kontrol etmektir.
- F.W. Taylor yönetimi yapmak istediğini şeyi bilmek, sonra da buna en iyi ve en ekonomik şekilde ulaşıldığını görmek olarak tanımlamıştır.
- Yönetim, ortak amaç doğrultusunda bir araya gelen grup veya grupları tespit edilen zaman dilimi içerisinde, uygun kaynak kullanımı ile arzu edilen sonuçlara ulaştırma eylemidir (Erdoğan, 2007:5; Aygün, 2012:5-7).
- Ralph C. Davis'in tanımına göre de yönetim, herhangi bir yerdeki yönetici liderlik işlevidir ve bu tanımda yöneticinin yapılanlar üzerindeki sorumluluğu vurgulanmaktadır (Prasad ve Gulshan, 2011:6).

Bu tanımlar ışığında yönetim, bir örgütü belirlenen hedeflere ulaştırabilmek için, doğru planlama ile mevcut kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayıp, hedef doğrultusunda onları motive ederek, yönlendirme sürecidir diyebiliriz.

Yönetim kavramına açıklık getirdikten sonra yönetim işlevini gerçekleştirecek olan kişinin kim olduğuna bakmalıyız, lider mi? yoksa yönetici mi? Bu iki kavram arasında fark var mıdır, yok mudur? Var ise nedir? Öncelikle ifade etmek gerekir ki, liderlik ve

yöneticilik aynı şey değildir, fakat birbiriyle alakalı olan iki kavramdır. Şöyle ki, ikisi de bir hedefi gerçekleştirmek için çaba sarf eder ve etrafındakilerini yönlendirmeye çalışır. Bu bağlamda yöneticinin görevi planlama, organize etme ve bir araya getirme iken, lider ilham veren ve motive edendir.

Diğer bir soru ise, ‘her yönetici bir lider midir?’ Bu soruya Hameck (1970) her liderin az çok bir yönetici olabileceğini, ancak her yöneticinin bir lider olmasının mümkün olmadığını belirterek cevap vermiştir (Madenoglu ve ark. 2014:48).

Waren Bennis 1989 ‘‘ Lider Olmak’’ adlı kitabında lider ve yönetici arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetici yönetir, lider ise yenilik getirir.
- Yönetici var olanla ilgilenir, lider ise orijinal fikirler üretir.
- Yönetici eldekini korur, lider ise geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapıya odaklanır, lider ise insanlara odaklanır.
- Yönetici kontrole güvenir, lider güven aşılır.
- Yöneticinin gözü hep alt kademelerde iken, liderin gözü ufuktadır ileriye bakar.
- Yönetici taklit eder, lider esinlenir ve icat eder.
- Yönetici mevcut durumu kabullenirken, lider itiraz eder ve meydan okur.

Yönetici ve lider arasındaki fark Çelik ve Şahin (2002) tarafından ise şöyle ifade edilmiştir: Yönetici yetki, lider ise güç sahibidir. Yönetici bulunduğu konumda kalabilmek için astlarının amaçlarını göz ardı edebilirken, lider önderliğinin devam etmesi için takipçilerinin amaçlarına hizmet etmek zorundadır (Yılmaz, 2014:10).

Zaleznik (1999)’in belirttiğine göre de yönetici, bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstün iken ve bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlarken, lider etrafındaki potansiyel fırsat ve ödülleri bulmaya çalışıp, izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir (Yılmaz, 2014:10).

Lider ne bir patrondur ne de bir yönetici. Lider, güçlüdür, kendini çabuk toplarlar, ateşlidir, yüksek enerji sahibidir, zeki ve ilham vericidir. Diğerlerini hedefe ulaşmak için

yönlendirirken hırslıdır ve amaçlarına ulaşmaya inanmıştır (Sichone, 2004:10). Liderlerin, birçok alanda geniş bilgi sahibi olması ve karşısına çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Diğer özelliklerinin yanında lider başkalarını etkileyecek biçimde vizyon sahibi olmalı, güvenmeli, güvenilmeli, rehber ve önder olmalı, astları ile oturup onlara sempati ve empati aşılmalı ve onlara koçluk yapmalıdır (Sichone, 2004:10). Etkin lider sistemattir. Ne istediğini ve ne elde edeceğini bilecek şekilde odaklanmış ve organize olmuştur. Kalite ve zaman çizelgesini iyi ayarlamış ve diğerlerinin de buna iyi derecede uyum sağlayabileceğinden emin olmuş durumdadır.

Birçok araştırmacı veya bilim insanı liderlik ile yöneticiliği birlikte düşünmektedir. Birçok bilim insanı her yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu tez doğru olsa da düzeltilmesi gerekmektedir. Çünkü bazı yöneticiler motive edici olmaktan çok de motive edici liderlik yapmaktadırlar (Sichone, 2004:10). Harvey Moyler'e göre yönetim, örgütün resmi yapısı içerisinde düzenlenen ve yöneticiye verilen yetkilerin uygulanması ve yönetilmesi disiplindir (Sichone, 2004:10). Liderlik ise, sonuçları kişisel yetenek ve becerileri ile diğerlerinden elde etme kalitesidir (Sichone, 2004:10).

Tablo 3.**Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar**

Yönetici	Lider
İşlerin plana göre yürüdüğünden emin olur.	Değişiklik yapar, iyimser olarak yeni ufuklara liderlik eder.
Genellikle kaynakları yönetir ve kontrol eder.	Diğerlerine ilham aşılar.
Yetki bölgesi genellikle işyeridir.	Genellikle ofisinde durmaz.
Faaliyetleri genellikle sınırlıdır.	Sınırlandırılmamıştır. Büyük ve stratejik düşünebilir.
Genellikle risk almaz	Hayal kurar ve risk alır.
Kısa vadeli düşünür. Yönetici ileri bakmaktan çok operasyoneldir	Uzun dönemli düşünür ve geniş görüşlüdür.
İşleri yaptırmak için yetkisinin gücünü kullanır.	İnsanlarla iyi geçinir ve onların desteklerini alır.
Zorunlu olmadıkça yaratıcı değildir, standartları korumaya çalışır.	Yaratıcıdır ve yenilikleri teşvik eder.
Görev temelli plan, uygulama ve bütçe kontrolü vs.	Genellikle görevle sınırlı değildir. Vizyon sahibidir ve amaçlara odaklanmıştır.
Daha çok sonuçlarla ilgilenir.	Başkalarını da işe dâhil eder, diğer liderlerle de işbirliği yapar.
Herkesin üstünde, kendi kendine yeter ve her zaman doğru olduğunu düşünür.	İyi bir takım oyuncusudur, koçtur ve akıl vericidir.
Mevcut durumu korur.	Lider özellikle değişim sürecinde örgüte yön verirken.

Kaynak: Sichone, B.C. (2004). *The Rare Jewel of Effective Leadership*. 2. Baskı. Mongu, Zambia.

Lider, tabana şirin görünen, el sallayan ve örgütün en tepesinde kalmayı başaran kişi değildir. Lider değer yaratan kişi olmalıdır. İnsanlar liderler için, yarattıkları değerlerin arkasından gidilmeyi hak eden kişiler olduklarını düşünmelidirler. Örgüt kültürü ve çok kültürlülük de liderin üzerinde durması gereken bir diğer konudur. İş gücü farklılığı günümüzde işletmeleri zorlamaktadır. Çünkü artık dünya çok kültürlü bir köye dönüşmektedir. Lider, iyi bir problem çözücü olmalı, takım çalışmasına yatkın olmalı, örgütsel adaptasyon yeteneği olmalı, uluslararası büyüme ve gelişmelere açık olmalı ve etik değerlere bağlı olmalıdır. (Ersoy, 2012:123) Lider, özellikle değişim sürecinde örgüte yön verirken, yönetici mevcut durumu korur. Lider ilham verir, çalışanları etkiler ve daha istekli çalışmaya güdüler, yönetici ise günü yönetir. Lider takım çalışmasını kurup korurken, yönetici yapıları organize eder ve sistem kurar (Adair ve Allen, 1999:3).

1.3.4. Örgütler Açısından Liderliğin Önemi

Günümüzde teknolojik gelişmelerin de etkisiyle ihtiyaçları karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik, teknik, hukuki ve sosyal bir birim olan işletmeler de giderek büyümekte ve karmaşık bir hal almaktadır. Büyüme beraberinde rekabet ortamını da getirmektedir (Buluç, 2009:8). Dolayısıyla böyle bir ortamda yönetime düşen pay önem kazanmaktadır. Yönetimin başında olan liderlerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler, rekabet ortamında önde olmayı sağlayacak en gerekli ve önemli unsulardır. Yani işletmenin varlığını sürdürebilmesi, liderin niteliklerine bağlıdır. İşletmelerde çalışanların gereksinimleri ne kadar karşılanırsa, o ölçüde verim alınır. Burada lidere düşen görev, etkili ve verimli bir üretim ve başarı için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, onları bir araya getirip, örgütsel amaçlara yönlendirmektir (Ağın, 2001:145; Adıyaman 2015:17).

1.3.5. Okul Yöneticilerinin Liderliği

Okullarda lider okul müdürleridir ve müdürler kurumlarındaki maddi ve manevi kaynakları etkili kullanma, kararlarında personel katılımını sağlama, onların görüş ve önerilerini dikkate alma, bakış açısı ve amaç belirlemede paylaşımcı bir yol izleme ve uygulamalarda etik değerleri ön plana çıkarma gibi sorumluluklara sahiptir (Çankara, 2008). Yapılan araştırmalar, etkili okulların etkili liderlik sayesinde başarıya ulaştığını göstermektedir (Burton, Brundrett ve Yeung, 2005; Gümüşeli, 1996; Harris, 2002; Özdemir ve Sezgin, 2012). Dolayısıyla etkili ve verimli, başarıya ulaşmış okulların temelinde okul yöneticilerinin liderlik yeterlilik, beceri ve değerleri vardır diyebiliriz.

Okul yöneticileri başarıya katkı sağlama açısından, uygun öğrenme çevresi ve iklimi yaratabilir ve gerekli araç-gereçleri temin edebilirler (Balcı, 2001; 128). Ayrıca okul yöneticileri, liderliğin yönetsel ve öğretimsel boyunlarını bir potada eritebilirlerse başarıyı yakalayabilirler (Karlı, 2006: 247). Diğer yandan, okul yöneticilerinin liderliğini; belirlediği hedefler, öğretimin kontrolünü sağlama, öğretmenleri gözlemleyip ve gelişimlerini destekleme, okul amaç ve geniş görüş anlayışını topluma ve medyaya açıkça duyurabilme, faaliyetlerdeki başarılar, okul, çevre, veli ve toplum ilişkilerinde

gösterdiği etkililiğe bakarak anlayabiliriz (Özden, 2008:118). ISLLC (1996) standartlarına göre okul lideri; geniş görüş sahibi, gelişime açık, kaynakları etkili ve verimli kullanabilen, güçlü iletişim becerisine sahip, adil ve tutarlı, etrafında olup bitenlere duyarlı kişilerdir (Şişman, 2004; Şahin, 2015: 11).

Son olarak, okullarda düşünce, saygı, hayranlık ve bağlılık çok önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderliğinin en önemli göstergesi çalışanların tatminidir. Sonuç olarak, okulun hedeflerine ulaşabilme düzeyi, okul yöneticilerinin liderlik düzeyiyle eşdeğerdir diyebiliriz (Hoy ve Miskel, 2010:388; Ata, 2015).

Toplumsal gelişim ve değişimin en önemli yerlerinden birisi okullardır. Toplumu oluşturan bireyler burada yetişmekte, hayata burada hazırlanmakta, bilgi ve becerilerini burada kazanmaktadır, dolayısıyla toplumsal kültür mirası da gelecek nesillere okullarda yetişen bireyler tarafından taşınacaktır (Tutsak ve Batur, 2011:356). Bu nedenle okul yöneticileri, kurumun hedeflerine ulaşmasında mevzuat ve örgüt politikası kadar etik ilkelere de uymalıdır (Acar ve Kaya, 2012:96). (Gümüşeli, 2001; Erdoğan, 2012:504). Çünkü liderin sahip olduğu değer yargıları, oluşturup izleyeceği eğitim politikasını da etkileyecektir. İnançlar dikkate alınmadığında bilgi, beceri ve yeterlilikler de yanlış kullanılabilir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin sahip olduğu etik değerler ve sergileyecekleri etik liderlik anlayışı daha da önem kazanmaktadır (Şahin, 2015:7).

Okul yöneticilerinin neden etik bir lider olması gerektiğini maddeler halinde sıralamak gerekirse (Sergiovanni, 1992:345; Akt: Turhan, 2007:42-43; Çengelci 2014:29-31):

- Toplumu oluşturan, bireylerdir ve bu bireyleri bir arada tutan da sahip olunan ortak değer ve anlayışlardır. Okullar da bu değer ve anlayışlar doğrultusunda davranışlar sergilenirse, ahlaklı, başarılı gelecek nesiller yetiştirilebilir. Bu konuda da en büyük ve önemli görev liderlere düşmektedir.
- Okullarda sadece bilgi ve beceriler aktarılmaz, asıl amaç çocuklara dengeli bir kişilik ve erdem aşılamaktır. Bu nedenle okulun bilgi, etkinlik, verimlilik ve sosyal yararlılık kısmı teknik boyutunu, kişilik oluşturma, davranış geliştirme ve erdemli ve sorumlu kişiler yetiştirme ise ahlaki boyutunu oluşturmaktadır.

- Okullardaki etkili öğretim, iyi disiplin politikası, terfi ve yükseltme ölçütleri gibi normatif kararların verilmesinde liderin sahip olduğu etik değerler önemlidir.
- Sahip olunan gücün kullanımı, eşitlik ve adalet sağlamada liderin sahip olduğu etik değerler önem arz eder. Çünkü liderlik haklı olmayı değil, sorumlu olmayı gerektirir.
- Okul yöneticisinin kararlarında bağlayıcı kurallar vardır, fakat bunun dışında sahip olması gereken sağduyu etik bir anlam taşır. Çünkü kuralları uygularken de yol gösterici olarak etik değerler bağlayıcı olacaktır.

1.4. Etik Liderlik

1.4.1. Etik Liderlik Tanımı ve Kapsamı

Etik değerler, tarihinin her döneminde önemli olmuştur. Yusuf Has Hacib, etik liderde bulunması gereken özellikleri 1069 ve 1070 yıllarında yazdığı “Kutadgu Bilig” adlı eserinde; doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükûnetli, alçakgönüllü, ılımlı, cömert, fesat ve kötü alışkanlıklar sahibi olmayan, doğru kuralları koyan ve zulmetmeyen, hizmette bulunanları ödüllendiren kişi olarak ifade etmiştir (Sezgül, 2010:244). Başka bir tanıma göre etik lider, doğruyu yanlıştan ayıran ve doğruyu yapan, liderlik sürecinde adalet, dürüstlük ve iyiliği arayan, sorumlu olan ve sorumluluk veren, rol model olan, kararlarında değerleri kıstas alan, etrafındakilerin algılarına dikkat eden ve güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik prensipleri ortaya koyan kişidir (Daft, 2008:170; Helvacı, 2010:395- 396; Çengelci 2014:21-23).

Greenfield (1991)’a göre etik lider ise, çalışanlar arasında etkili bir duruş sergileyen, etik değerlere önem veren ve çalışanların işle ilgili hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran kişidir. Sergiovanni (1992) etik lideri, gücünü etik ilkelerden alarak çalışanları etkileyen kişi olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi etik liderliğin en belirgin özelliği, gücünü moral güçten almasıdır (Çelik, 2003:57’den akt. Döş, 2014:12). Kısacası etik liderlik, liderin örgütsel amaçlara ulaşmada mevcut yasalar ve politikalar kadar,

mesleki etik ilkelere de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür (Toytok, 2014:24).

1.4.2. Etik Liderliğin Eğitimdeki Yeri ve Önemi

Liderin değer ve inançları onun etik çerçevesini oluşturur ve lider bununla bakış açısını geliştirir, değişim sürecini tanımlayıp şekillendirir, vizyonunu gerçeğe dönüştürmek için eyleme geçer. Liderlik, tanım gereği tek bir etkinlik değildir. Takipçisi olmayan kimse lider olamaz ve lider sahip olduğu etik çerçeve doğrultusunda takipçilerini etkiler (Linda R Vogel, 2012:1).

Konu okul yöneticilerinin liderliği olduğunda ise takipçiler öğretmen, öğrenci ve veliler olacaktır. Ayrıca gençlerin kendini ve dünyayı nasıl algıladığı, karşısındakine nasıl cevap vereceği, vatandaş, işçi, aile bireyi ve bir arkadaş olarak rollerini nasıl başaracakları konusunda okuldaki liderlik anlayışı büyük etkiye sahiptir. Bu bağlamda etik liderlik daha bir önem kazanmaktadır diyebiliriz. Çünkü okul yönetiminin başlı başına özel bir alan olması, etik liderliğe olan gerekliliği artırmaktadır.

Diğer taraftan okulların toplumsal sorumluluğu, okul yöneticisinin liderlik rollerinin çeşitlenmesine neden olmaktadır ve okul yönetiminin kendine özgü doğası etik sorunlarla karşılaşılma sıklığını artırmaktadır. Konu insan olunca, bu tarz etik sorunları çözebilme yeteneğine sahip bir lider olarak okul yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Doğruyu - yanlış, iyiyi - kötüyü, haklıyı ve haksızı birbirinden ayırabilecek bir değerler sistemi ile donanmış olursa okul yöneticisi, o zaman bu sorunlarla baş edebilecektir diyebiliriz (Turhan, 2007:41; Çengelci, 2014:31). Bu da bize etik liderliğin sorunlarla baş edebilme hususunda ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Her alanda rekabetin hâkim olduğu bir yüzyılda yaşamaktayız, dolayısıyla da etkin, verimli ve her anlamda kaliteli olma anlayışına göre çalışan eğitim kurumları gittikçe artmaktadır ve bu da okullarda liderliğin öneminin bir tık daha artmasına neden olmaktadır.

Nasıl ki iş yaşamında yöneticiler örgütün hedeflerini yerine getirebilmek için çalışanları örgütleyen, yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir, okullarda da bu görev

öncelikli olarak okul müdürlerine düşmektedir (Gürsel, 1997:77'den akt. Acar, 2011:22-29). Çünkü eğitim kurumlarını hedefine ulaştırmada en büyük görev onlarıdır.

Diğer taraftan baktığımızda ise, eğitim kurumlarında liderle çalışan ve başarıya en büyük katkıyı sağlayacak olanların öğretmenler olduğunu düşünürsek, onların performanslarındaki artışta da en büyük payın liderin yönetim anlayışı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu düşünceyi de son yıllarda yapılan çalışma sonuçlarıyla desteklemek mümkündür. Çünkü bu çalışmalarda, okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. faktörlerin etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Gürsel, 1997'den akt. Acar, 2011:22). Kısacası, etik liderlik anlayışı bu faktörleri etkili kılmada en önemli etkidir diyebiliriz. Çünkü (Turan ve Şişman (2000)'a göre okul yöneticileri, ileri görüşlü olmalı ve okulda öğrenmeyi sağlayacak bir okul kültürü oluşturmaları; hedeflere ulaşmada başarılı olmak için de iş birliği yapma, tutarlı ve adil olma gibi etik değerlere sahip olmalıdırlar (Aydın, 2006; Acar,2011:22).

Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarında istendik davranışlar kazandırmanın yanı sıra, etik değerlere sahip, ahlaklı bireyler yetiştirmektir. (Peker ve Akdağ, 2008:8-12). Girard'a göre, okul eğitimi ve yönetiminde karşılaşılan birtakım sorunlarla baş edebilmek ve eğitimi sürekli geliştirmek için etkili, yaratıcı, geniş görüşlülük sahibi, motive edebilen, bilgili, ilkel liderlerin rehberliği büyük önem arz etmektedir (Cerit, 2007: 88-89). Bunun için de, okul yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelere de uygun davranmaları gerekir (İskele, 2009).

(Drake ve Roe 1994: 38)' e göre okul yöneticisi bir durum karşısında gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür.

Yapılan çalışmalar sonucunda, okul yöneticilerinin en çok sergilediği etik davranışları şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Helvacı, 2010:391-409; Acar,2011:23):

- Arabozucu olmama,
- Merhametli olma,
- Şahsına ait işleri yaparken sorumluluk duygusu ile yapma,
- Okul kurallarını oluşturmada doğru olma,

- Ölçü ve sınırlarını bilme,
- Ferdi olduğu toplumun değerlerine saygı duyma,

Eğer yönetici bu gibi etik ilkeler dışında hareket ederse, bu durum yönetimi altında çalışan bireylerin de ahlaki anlamda bozulmalarına ve okulda yolsuzlukların baş göstermesine neden olur. Bu bağlamda yöneticilerin sahip olduğu etik liderlik anlayışı ve davranışlarında yol gösterici olarak etik ilkeleri kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir liderin sahip olduğu etik ilkeler, onu yanlış kararlar vermekten alıkoyar.

Okul liderlerinin davranış ve eylemlerinde gözetmesi gereken etik ilkeler şöyle sıralanmıştır (Aydın, 2002:148; Acar, 2011:28):

- Eğitim felsefesine uygun bir bakış açısı geliştirmek, böylece şahsi ve politik çıkarların denetimini sağlayabilir.
- Güçlü bir etik liderlik anlayışı sergilemek kendisine olan güveni artıracaktır.
- Ayrımcılık yapmamak.
- Etkili öğretim gerçekleştirmek ve bunu bir ödev olarak görmek.
- Toplumsal ilişkilerini geliştirmek. Okul ve toplum arasındaki köprüyü okul yöneticisi kurar. Hedef ve değerlerin paylaşıldığı bir okul toplumu yaratmak birincil amaç olmalıdır.
- Yönetimindeki insanların haklarında eşitlik gözetmek.
- Herkesin düşüncesine saygı duymak fakat her düşüncenin de doğru olmadığını bilerek hareket etmek.
- Herkes için en doğru kararı almaya özen göstermek, kurum hedeflerinin yanı sıra iş gören ve öğrencilerin de gereksinimlerini dikkate almak.
- Etik konularda cesaretin öneminin farkında olmak.
- Doğruluk ve ahlaki eylemleri etik ilkelerle bütünleştirmek.

Rossow(1990)'a göre etik davranışların benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta düzey yöneticilere aktarılmalı ve örgütün tüm iş görenlerine yayılmalıdır. Bu açıdan yöneticiler, işgörenlere olumlu ve örnek davranışlar sergilemek gibi bir toplumsal sorumluluğa da sahiptirler (Aydın, 2002:40; Karadaş, 2014:10-11).

1.4.3 Eğitimde Etik Lider Davranışları

Etik liderlik davranışı, liderin gerek özel yaşamı gerekse de iş hayatındaki tutum ve davranışlarıyla çalışanlarını etkilenmesini ve dolayısıyla da etik davranışları benimseterek uygulatmasını içermektedir. Başka bir deyimle, lider başarılı olmak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak istiyorsa etik yönden olgun olmalıdır ve etik liderlik yeteneği olan idarecilerin, örgütlerinde kurumsal başarıyı yakalamaları ve ekip içindeki güven ortamı ile ortak heyecanı uzun süreli yaşatmaları nispeten daha mümkündür (Yaman, 2010:11).

Etik lider davranışlarının çalışanlar üzerinde direkt olumlu etkiler yaratması beklenir (Karianne Kalshoven ve Deanne N. Den Hartog, 2009:103). Çünkü etik lider, davranışlarıyla rol modeldir. Ayrıca etik liderler, etik davranışa teşvik etmek için örgütsel ödül ve cezayı etkili şekilde kullanırlar (Brown ve ark, 2005 ; Trevino ve ark, 2003).

İyi liderler ahlak, karakter ve bütünlük sahibidir. Sadece kendini düşünmez, bencil değildir ve her konuda kendinden emindirler. Astlarının sorun ve endişelerini rahatlıkla paylaşabilmeleri için ses tonu ve yaklaşımlarıyla onlara psikolojik bir rahatlama duygusu verirler.

Etik lider hem kişiliğiyle hem de yönetimiyle ahlak kurallarını yansıtabilmeli, yani hem ahlaklı bir kişi hem de yönetici olmalıdır, dolayısıyla ikisinin de özelliklerini taşımalıdır (Treviño, 2003:79 ; Johnathan K. Nelson, 2011:2 ; Stouten ve ark, 2012). Genelde yumuşak liderlik olarak düşünülen etik liderlik aslında gereken yerde gerektiği kadar otoriteyi adilce kullanmaktır.

Bir liderin etik davranışlar gösterebilmesi; neyin doğru, iyi ve haklı olduğunu tam olarak belirlemiş olmasıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda oluşturulmuş örnek davranışlar örgüsü, bireyin ahlaki farkındalığında artış ve ahlaki benlik gerçekleştirmesine de katkı sağlayacaktır. Bu boyutuyla etik liderlik; diğer liderlik türlerine nazaran, ahlaki davranışların güçlendirilmesine daha fazla imkân tanımaktadır. Kurum içinde farklı farklı bireyler üzerinde etkinlik kuran etik lider, uygun bir örgüt kültürü oluşturma rolünü üstlenir (Tuna ve ark, 2012:144).

1.4.4. Etik Liderlik Boyutları

Etik kavramı, farklı birçok akademik disiplinin yanı sıra kamu kurumlarının yönetimi açısından da önem arz eden, dinamik bir olgu haline gelmiştir. Bu bağlamda, kamuya hizmet eden yöneticilerin kararlarında ve sürdürdüğü hizmetlerde uyması gereken ahlaki ilke ve değerleri ifade etmektedir. Yol gösterici, değerlendirmede kıstas alınabilecek bu ilkeleri tarafsızlık, dürüstlük, nezaket, adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme, göreve bağlılık, liyakat, verimlilik, etkinlik, kalite, sağduyu ve eşitlik olarak sıralamak mümkündür (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011:34-35).

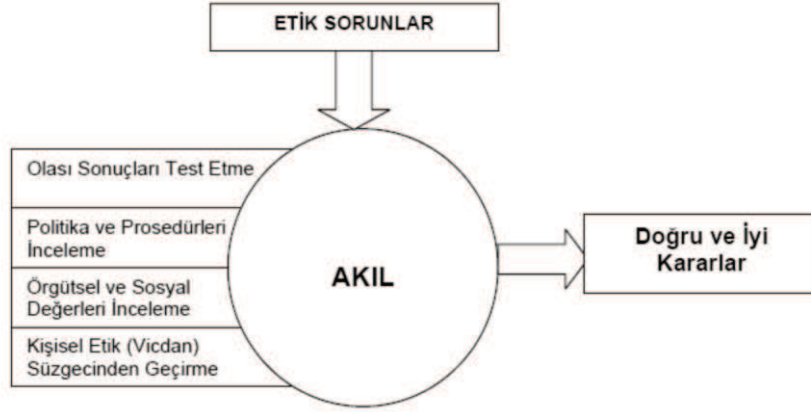
Yılmaz (2006) çalışmasında liderliğin etik boyutlarını; *karar vermede etik, iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik* olmak üzere dört başlık altında incelemiştir.

Karar Vermede Etik

İnsanlar, yaşamlarının her alanında mutlaka bir şeye karar vermek durumunda kalırlar. Bazen birçok seçenek arsından en doğrusunu seçmekte zorlanırlar. Bu aşamada etik değerler yol gösterici olacaktır.

Karar verme süreci; analitik düşünme, olasılıkları hesaplayabilme, verilen kararlardan etkilenecek olay ve kişileri hesaba katma ve bunların sonucunda en doğru ve uygun olanı seçmeyi kapsamaktadır. Ancak karar verme sürecindeki bu seçim, her zaman en doğrusu olmayabilir (Helvacı, 2010; Ertürk, 2012:37). Riski en aza indirmek etik ilke ve değerleri dikkate almakla mümkün olabilir. Kararlarda adaletli, dürüst, eşit ve tutarlı olunursa, güven duygusu ve örgütsel bağlılık da sağlanmış olur (Uğurlu, 2009; Turhan, 2007). Zaten etik liderin en değerli özelliği de, verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğudur (Turhan, 2007:18). Okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli ve bilimsel yaklaşması gerekir, mesleki görevlerini dürüstlük duygusu içerisinde yapmalı, okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygulamalıdır, okulda yapılan işlerde ölçüt ve ilkeleri belirlemelidir, genel ahlaka aykırı sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamalı, davranışlarının sınırlarını bilmeli ve kontrol edebilmelidir (Yılmaz, 2006). Etik liderlik açısından en büyük sorun, küresel, ulusal ve okul düzeyinde en doğruya ulaşmanın zorluğudur. Küreselleşmenin neden olduğu ahlaki bozulmayı giderme ve ahlaki karar verme sürecinde karşılaşılan sorunları çözme, okul yöneticisinin etik açıdan ne kadar donanımlı olduğuna bağlıdır (Çelik, 1999:114'den akt. Karadaş, 2014:14-16).

Etik liderlikte karar verme süreci Şekil 1’de görülmektedir. Buna göre, lider etik değerleri dikkate alarak, örgütsel ve sosyal açı ile politika ve izlekler açısından inceleyip, olası sonuçlar açısından değerlendirerek akıl ve vicdan süzgecinden geçirerek hakkaniyetli, doğru ve etkili kararlar alabilir diyebiliriz.



Şekil 1: Etik Liderlikte Karar Verme Süreci

Kaynak: Hitt, W. D. (1990). Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice. Batelle Memorial Institute, America.

İletişimsel Etik

Güven sağlama hususunda iletişimde etik olmak önemlidir ve iletişimsel etik, liderin çevresindekilerle ve çalışanlarla ilişkilerinde tutarlı, dürüst, açık ve net olmalarını gerektirir. Okul lideri olarak okul müdürleri iletişimlerinde bencil, çıkarıcı tavırlara yer vermeyip, yapıcı, anlayışlı, saygılı, hatalar karşısında hoşgörülü ve herkese eşit davranan bir lider olmaya özen göstermelidirler. Ayrıca okul yöneticileri sabırlı, alçak gönüllü, etrafındaki insanlara saygı gösteren, öğretmenler arasında arabozucu olmayan, merhametli, kişileri sahip olduğu kişisel özelliklerinden dolayı yargılamayan, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleyen bir lider olmalıdır. Bu sayede kurumda; etkili ve verimli, ayrıca düzeyli ve saygın etik bir iletişim ortamı sağlayabilirler (Baştuğ, 2009). Kısacası, liderler karakter, kişilik, duruş, tutum ve tavırlarında ahlaki değerleri yansıtmazlarsa güvenilirlik, doğruluk ve inandırıcılıkları zayıflar, çünkü liderler insanları duruş, bakış açısı ve tavırlarıyla etkilerler (Yılmaz, 2006). Sonuç olarak, sağlıklı ve etkili bir iletişim ortamı, örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesini ve sorunların daha kolay çözülebilmeye katkı sağlar (Güney,2001:197’den akt. Toytok, 2014:29).

İklimsel Etik

İklimsel etik, örgüt ortamının etik değerler çerçevesinde oluşturulmasını kapsamaktadır. Etik iklim ortamı oluşturulan örgütte, birey yerine grup çıkarları ön plandadır ve örgüt ortamında ahlaki değer ve ideolojiler paylaşılır. Bu sayede görev, sorumluluk ve bunların sonuçları da paylaşılmış olur (Ertürk, 2012:39). Okullarda ise, başarının ön koşulu olarak örgüt iklimi önemli değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkar (Uğurlu, 2009:67). Bu bağlamda, örgüt iklimi, çalışanların ve öğrencilerin iyi geçiminden kaynaklanan, yüksek moral ve birbirlerine karşı olan güven, saygı ve ilginin kaynağıdır. Bu durum örgütte etik değerlerin gelişmesine katkıda bulunur. Yöneticiler, öğretmenleri teşvik etmelidirler, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmalıdırlar. Ayrıca okul yöneticileri, geleceğe dönük somut hedefler koymalı, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmalıdırlar ve öğretmenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri uygun ortam hazırlamalı, öğrenme konusunda istekli olmalıdırlar. Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmeli, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmeli, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmalı, tartışmalar için özgür ortamlar oluşturmalı, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik sürekli bir çaba içerisinde olmalıdırlar (Yılmaz, 2006).

Davranışsal Etik

Liderler sahip olduğu bilgi, beceri, yeterlilik ve değerleri, davranışları ile yansıtırlar. Czaja ve Lowe, (2000)'e göre yöneticilerin davranışlarını belirlemede temel belirleyici, etik normlar ve davranışlar olmalıdır. Bu nedenle davranışlarda dürüstlük, güvenilirlik, iyilik, sevgi, sadakat, nezaket, cesaret, cömertlik, merhamet, fedakârlık, eşitlik, saygı, akılcı ve bilimsel olmak gibi değerler bir liderin davranışlarıyla yansıtabileceği etik değerlerdir (Kılınç, 2010; Ertürk, 2012:40 ; Yılmaz, 2006:38; Toytok, 2014:30).

1.4.5. Etik Liderliğin Eğitim Ortamı Açısından Sonuçları

Okul yöneticisi sahip olduğu etik liderlik becerileriyle, etik değer ve ilkelere uygun bir örgüt ortamı yaratır. Böyle bir ortamda ise; kararlarda çalışanların da görüşleri dikkate alınır, fikir ve görüşler özgürce ifade edilebilir (Yılmaz, 2006:42).

Etik liderlik anlayışı sayesinde, sorumluluk sahibi çalışanların olduğu, adil, tarafsız, hak ve özgürlüklere saygılı, kanun ve yasalara uyulan bir örgüt ortamı oluşturulur. Ayrıca okul yöneticisi sahip olduğu dürüstlük, cesaret, hakkaniyetli olma, uzlaşmacı ve tutarlı olma gibi etik liderlik becerileri sayesinde kendisi de rol model olarak hakların korunduğu bir ortam yaratır (Topuzoğlu, 2009:42; Çengelci 2014:33-34).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YAŞAM DOYUMU

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve sınıflandırılması ile örgütsel bağlılık yaklaşımlarına yer verilecektir. Ayrıca örgütsel bağlılığa ilişkin diğer kavramlar ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılık

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum olgusunun söz konusu olduğu her yerde bulunmaktadır. "Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük sorumluluk" olarak tanımlanmaktadır (Ceyhan, 2014:22).

Bağlılık kavramının temelinde ait olma duygusu yatmaktadır. Bu duygu örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan, örgüte mensup olan bireylerin ortak bir fayda, değer, amaç ve ülkü etrafında toplamalarını sağlamaktadır (Gök, 2014:6).

Örgütlerin en önemli üretim faktörü, hatta olmazsa olmazı olan çalışanların örgütlerine bağlılıklarını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, 1950'lerden günümüze kadar yurt içi ve yurt dışı çok sayıda araştırmaya konu olmasına rağmen, üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımlama henüz yapılamamıştır (Köse, 2014:48). Bu duruma gerekçe olarak farklı uzmanlık alanlarından (sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış vs.) araştırmacıların yine kendi alanları temelinde tanımlama yapmaları gösterilebilir (Uygur, 2009:12'den akt: Gök 2014:7).

Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlar ve bakış açıları şöyledir: Porter, Steers ve Mowday, örgütsel bağlılığı "bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan durum" olarak tanımlamaktadır (Davran, 2014:68). Sakumura ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık, kişilerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Ceyhan, 2014:24). Yüksel (2003)'e göre örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat demek değil, örgütün faydası ve

başarısının sürmesi için örgüte dâhil olan bireylerin düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Özbakır, 2015:10).

Meyer ve Allen' a göre bu kavram, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Davran, 2014:68). Kısacası, çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır.

Başka bir açıdan ise örgütsel bağlılık Becker'e göre, bir bireyin işletmede çalıştığı zaman zarfı içinde ortaya koyduğu zaman, gayret, emek ve bunun karşılığında elde etmiş olduğu statü, para ya da fayda ifade eden ve somut faktörleri o işletmeden ayrılacağı takdirde kaybedeceği korkusundan meydana gelen bağlılıktır (Somuncu, 2008: 3). Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanın çalıştığı kurumun amaçlarını, değerlerini sahiplenmesi ve örgüt içindeki durumunu sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı, bir kimsenin örgütünün hedeflerine, ilkelerine, vizyonuna yani değerlerine bağlılık olarak tanımlamak mümkündür (Funda, 2002'den akt. Çelik, 2015:4).

Örgütsel bağlılık adına yapılan tanımlar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın tutumsal (psikolojik) ve davranışsal olarak iki farklı şekilde açıklandığını görürüz. Bu farklı kavramsal tanımları yapan araştırmacıların üç ortak noktaya değindiklerini söylemek mümkündür:

- Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini sahiplenip kabullenmesi,
- Çalışanın örgütün çalışana, üyesi olmak için kuvvetli bir istek duyması,
- Örgüt faydası için çalışanın ileri düzeyde çabanın harcanmasında istekli olması.

Tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık personelin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleşmesi, bu doğrultuda örgütün bir parçası olmaktan haz duyması, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle istekli bir şekilde çalışması olarak ifade edilmektedir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Klasik Dönem yönetim anlayışında, insanın psiko-sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilmiştir. Örgütlerdeki çalışanların her birinin makine gibi algılanması, çalışanlara herhangi bir yatırımda bulunulmaması, işletmelerin çalışanlara değer vermeyerek kolay bir şekilde işlerinden ayrılmalarının işletmelere daha yüksek oranda olumsuz etkilerinin olduğu fikrinin algılanması, ortaya çıkan durumda maliyeti arttırdığının fark edilmesi örgütsel bağlılık konusuna ilgiyi ve bu konudaki çalışmaları daha çok arttırmıştır (Çakır, 2006:67'den akt. Uyar, 2015:41).

Günümüz iş hayatında da her ne kadar göz ardı edilse de, en önemli üretim faktörlerinden bir tanesi hatta en önemlisi insandır diyebiliriz. İşyerleri, üretim faaliyetlerini maksimize etmek için öncelikle çalışanlarından maksimum fayda sağlamak zorundadırlar. İşinden memnun olmayan bir çalışanın işinden memnun olan bir çalışana göre çok daha verimsiz olacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla çalışanları en verimli şekilde kullanmak onların örgüte bağlılık seviyelerini maksimize etmek ile mümkündür.

Başka bir bakış açısıyla son yıllarda işletmelerin birleşmesi, devredilmesi ve yeniden yapılandırma çalışmaları örgütlerin olağan olayları haline gelmiştir. Böyle bir ortamda, örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve bu örgütte olmaktan gurur duymalarını sağlamak örgütlerin uzun vadeli yatırımlar kazanmasında oldukça önemlidir (İşcan ve Karabey, 2012'den akt. Kalay, 2015:11).

Dünyanın uluslararası bir köy haline geldiği, ticaret kavramının ülke sınırlarını ortadan kaldırdığı ve rekabet ortamının artarak devam ettiği bir ortamda, işletmelerin ayakta kalabilmek adına, işgörenler üzerine yapılan yeni yönetim yaklaşımları daha önemli hale gelmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de yetişen nitelikli bireyleri kaybetmemek, işgücü devir hızını en aza indirmek amacıyla oluşturulmaya çalışılan örgüte bağlılıktır (Ardıç ve Çöl, 2008:157).

Uluslararası platformda bakıldığında örgütler, küresel dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek değişime ayak uydurup uluslararası koşullarla bütünleşmiş bir şekilde faaliyetlerini sergilemek için denge kurmak zorunda oldukları pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmak, süreç ve

ürünleri iyileştirmek, kalite ve verimliliği arttırmak için örgütler sürekli olarak çalışmak zorundadırlar. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005'den akt. Duran, 2014:7).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz, bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Davran, 2014:72):

- Örgüte bağlılığın, işverenlerin iş görenlerinden istediği ve beklediği çalışma davranışı ile ilişkisi vardır. Çünkü kişilerin örgütsel bağlılığı ne kadar güçlü ise kurumsal hedefleri de o ölçüde yüksek olacaktır. Dolayısıyla işgörenler örgütü ileriye taşımak adına istekli bir şekilde çaba göstereceklerdir.
- Çalışanların işi bırakma sebeplerinde, örgütsel bağlılığın iş tatminine oranla nispeten daha yüksek düzeyde etkili olduğu yapılan çalışmalarla tutarlılık kazanmıştır.
- Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, bağlılıkları daha az olan çalışanlarla kıyaslandığında; bağlılık düzeyi yüksek olanların çalışmalarında gösterdikleri verimliliğin örgüt için önemli bir etken olması, örgütün kişilerin örgütsel bağlılığını artırıcı çalışmalar yapmasına neden olmaktadır.
- Örgütsel tesirin belirtisi olan örgütsel bağlılık, örgütlerin bu yararlı davranışların belirtileri üzerinde odaklanmaları gerektiğini vurgular.
- Özverili olma ve doğruluk gibi davranışların bir işareti olarak ilgi çeken örgütsel bağlılık, örgütte yer alan kişilerin kurduğu kimlik birliğinin sadakat ve itaat ile de orantılı olduğunun bir ifadesidir (Akbaş, 2015:9).

Örgütsel bağlılık kavramının halkça tutulmasının sebebi, örgütün verimliliği ve performansını doğrudan etkileyen unsurlar olan performans, verimlilik, iş tatmini, işgören devri, isteklendirme vb. yukarıda bahsedilen kavramlarla yakın ilişki içinde olmasındandır (Uyar, 2015:41).

Bağlılık örgüt ile çalışan arasında iletişimi ve etkileşimi ifade eder. Özellikle iş ortamında karşılaşılan sorunlardan en belirgin olanı çalışanların işyerine karşı duyduğu memnuniyetsizliktir. Bu sorunun önlenmesi örgütler açısından hayati bir önem

taşımaktadır. Örgütüne bağlı çalışanların işlerinden memnuniyetleri, örgütler için mal ve hizmet üretmek kadar önemlidir. Çünkü örgüt içerisinde sağlanan bağlılık, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Küçük, 2012:43'den akt. Akbaş, 2015:9). Bu da örgütsel bağlılığı önemli kılmaktadır.

2.1.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Diğer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan tanımlarda örgütsel bağlılık genel olarak ele alınmıştır. Bu kavramı daha iyi açıklayabilmek için benzer kavramların da açıklanması gerekir. Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili benzer kavramlara yer verilmiştir.

Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlık sayesinde mesleğinin hayatındaki önemini anlaması, öncelikleri arasında mesleğini görmesi ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999'dan akt. Duran, 2014:8). Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda bilgi, beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve yaşamında ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılaması olarak da ifade edilebilir (Davran, 2014:74). Bireylerin mesleklerine olan bağlılığı, örgütlerine olan ilişkilerini dolaylı olarak etkilemektedir.

Örgüt çalışanlarının profesyonel olması, örgüte bağlılık ile iş tatminlerinin de mesleki beklentilerin gerçekleşmesine bağlı olmasını sağlar. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkilidir. Beklentileri gerçekleştiren profesyonel işgörenlerin, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini de gerçekleştireceği için, işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Lachman ve Aranya, 1986:281'den akt. Köse 2014:52).

İş veya Göreve Bağlılık

İşe bağlılık; personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. İşe bağlılık, kişinin işine sarılma derecesi ve kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir (İnce ve Gül, 2005:19'dan akt. Gök, 2014:7).

İşe veya göreve bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında mesleki bağlılıkta olduğu gibi dolaylı bir ilişki söz konusudur. Çalışanın kendini iyi hissetmesi ve olumlu çalışma davranışları sergilemesi, işe bağlanmayı ve olumlu deneyimi ifade etmektedir.

Dermerouti ve arkadaşları işe bağlanmayı dinçlik, adanmışlık ve bütün ilginin işe verilmesi olarak gruplandırmışlardır. Dinçlik; çalışanın olağanüstü çaba ortaya koyma istekliliğini sağlayan zihinsel esneklik ve enerjik olma hali sonucunda yaptığı işe özen gösterme, zorluklar karşısında yılmama olarak ifade edilmektedir. Adanmışlık ise; davranışlarının anlamlı olması, işinde yüksek düzeyde performans göstermesidir ve bu performans coşku, ilham ve gurur duygularını yaşaması ile meydana gelir.

Son boyutta ise işgören bütün ilgisini işe vermektedir. Bu da tam bir konsantre olma hali, işin dışında bir şey düşünmeme ve bunu yaparken kendini mutlu hissetme durumu olarak açıklanmaktadır (Simpson, 2000:47'den akt. Köse, 2014:53). Örneğin bireyde “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı” “işin, kendisi için her şey olduğu” dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı gibi söylemler hâkim olur (Davran, 2014:75).

Sonuç olarak, işine veya görevine bağlı olan kişinin örgütüne olan bağlılığı arasında doğru bir orantı var denilebilir.

Kariyer Bağlılığı

Kariyer bağlılığında, kişi mesleği ile ilgili olarak geleceği için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun ve kısa vadeli fikirler ve planlar geliştirmektedir (Davran, 2014:75).

Kariyer ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alırken kariyerin sadece bireyin sahip olduğu işler olmadığı, çalıştığı örgütlerdeki pozisyonuna ilişkin beklentileri, arzuları, beklentilerinin karşılanma düzeyi ile ilişkili duyguları, beklenti ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için aldığı eğitim ve sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma isteği ile yükselmesi, ilerlemesi, hedeflerini gerçekleştirebilmesini de kapsadığı söylenebilir (Öztürk ve Teber, 2006:70). İşgörenlerin, kariyer beklentileri ile örgütün sunabileceği kariyer fırsatları ve kariyer geliştirme imkânları uyumlu ise çalışanların örgütte kalmaya daha fazla istekli oldukları; aksi durumda kariyer beklentilerini karşılayabilecek örgüt arayışına girebilecekleri düşünülebilir (Köse, 2014:54).

İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve o kişilere bağlılık duygusu hissetmesidir. Doğası gereği insanın sosyal bir varlık olması, etrafındaki bireylerle iletişim kurmasını ve bir etkileşimi beraberinde getirmektedir. Bireylerin işyerlerindeki iş arkadaşları ile olan ilişkileri sadece iş yaşamını değil, sosyal yaşamını da etkiler. Bu bağlamda iş arkadaşlarına bağlılık güdüsü yüksek düzeyde olan kişiler, daha içten olmakta ve arkadaşlık bağlarını daha fazla önemsemektedirler (Duran, 2014:7). Böyle bireyler, insanlarla bir arada oldukları, onlara yardım edebildikleri ve onlarla bir şeyler paylaşabildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı tercih ederler. İş arkadaşlarına bağlılık, işgörenin çalıştığı kurumdaki arkadaşlarına bağlılık göstermesidir. İş arkadaşlarına bağlılık örgütte dayanışma duygusunun oluşmasını sağlar (Gök, 2014:8).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin, hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması, performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlanmaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Davran, 2014:77).

Yönetime Bağlılık

Kanuna, kurala ve tüm bunları yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağlılığa yönetime bağlılık adı verilir. İşgören, tasarımların hazırlanışına mevcut ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak ve içselleştirerek, bunları diğer işgörenele açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak yönetime olan bağlılığını gösterir (Gilmer, 1968'den akt. Duran, 2014:7).

İşgörenele yönetime bağlılık gösterme eğiliminde olabilir. Yönetime bağlılık eğiliminde olan çalışanlar; örgüt içindeki rollere önem verir, bu rollere uygun davranışlar sergiler ve bu davranışlar bulunduğu konumdan daha üst konumları bekledikleri sürece devam edecektir. Bu nedenledir ki, siyasal güç kaynağına yakın olan personelin yönetsel bağlılığı da daha yüksek düzeyde olur (Gündoğan, 2009:16'den akt. Köse, 2014:55).

İtaat

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir başka kavramda itaattir. İtaat ile bağlılık kavramı kimi zaman iç içe girebilmektedir. Oysa itaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusu iken, bağlılık içten gelen bir görev duygusu niteliğindedir. Bazen itaatkârlık bağlılık davranışının içinde görülebilmektedir (Gök, 2014:8). Yalnız itaatin olmadığı bağlılık anarşiyi getirir; bağlılığın olmadığı itaat ise; örgüte yarar sağlamayacak, örgütün gelişimine katkı sağlayacak adımları engelleyecektir. Kısacası örgütsel bağlılık ve itaat kavramları birbiri ile çelişen veya birinin diğerinin yerine koyulabileceği kavramlar değil, tam tersine birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki iki ayrı kavramdır (İnce ve Gül, 2005:23'den akt. Duran, 2014:7).

İtaatin temelinde bireylerin kural ve emirlere uymaması sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan çekinmeleri vardır. Bağlılık ise bireyin inanç ve değerleri temeline dayanan ve bireyin samimiyeti ile ortaya çıkan bir görev duygusu olarak kabul edilebilir. Örgüt boyutunda ele alındığında ise bağlılık, dış kaynaklı olmaktan çıkıp içsel bir görev duygusu halini alacaktır. Bu durumda bağlılığın kaynağı otoritenin verdiği emirler ve koyduğu kurallar değil, bireyin inanç, değer ve yargılarıdır. İçsel kaynaklı olan bağlılığın dışarıdan gelen emir ve talimatlarla oluşturulması da mümkün olmayacaktır (Gündoğan, 2009:13'den akt. Köse, 2014:56).

Sadakat

Örgütsel sadakat kavramı, bireyin kendi çıkarlarından çok içinde bulunduğu örgütün çıkarlarını gözetmesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel sadakat de, örgütsel bağlılık gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Buradaki önemli ayrım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır (Köse, 2014:56). Bu duygu bireyin örgütüne karşı olan olumlu duygularının yüksek düzeyde olması ve bunun bir sonucu olarak örgütte sürekli bulunma isteği şeklinde kendini göstermektedir (Davran, 2014:75).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramları, örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olmakla birlikte bu iki kavram, dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Çünkü örgütsel bağlılık kültürel değerlere, örgütsel sadakat ise işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu da ifade edilmektedir (Balay, 2000'den akt. Duran, 2014:7).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, örgütsel bağlılığın üç başlık altında sınıflandırılması yapılmıştır. Bunlar tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır. Ayrıca bu yaklaşımlar da kendi içerisinde alt başlıklara ayrılmış ve alttaki şablonda gösterilmiştir (Güçlü, 2006:8). Bu çalışmada sadece tutumsal bağlılık yaklaşımlarından olan Allen ve Meyer'in yaklaşımı detaylı olarak açıklanacaktır.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Yılmaz, M. (2014). Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık yaklaşımı

Duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt başlıkta incelenen yaklaşım, Natalie Allen ve John Meyer tarafından ortaya atılmıştır.

Duygusal Bağlılık

Örgüte karşı güçlü duygusal bağ kuran çalışanlar için kurumları çok büyük anlam ifade eder ve kendilerini örgütün bir parçası gibi görürler. Bu durum da, örgütün amaçlarına ulaşmasında istekle çalışan bireyleri beraberinde getirir. Kişi örgüte karşı güçlü bir bağ kurarsa örgütle alakalı tüm iş ve ilişkilerde daha verimli ve istekli olur. İşgücü devir oranı azalır (Balay, 2000:21).

Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, daha iyi bir seçeneği olmadığından ya da işten ayrılmanın beraberinde getireceği maddi ve manevi yükten çekindiği için, kişinin örgütte kalma zorunluluğunu ifade eden bir durumdur (Çetin, 2004:95). Bir taraftan örgüt için harcadığı çaba, emek ve zamanın kaybedilmesi, diğer yandan ise statü, para gibi değerleri kaybetme düşüncesi kişinin örgütte kalmaya devam etmesine sebep olur (Boylu ve ark. 2007:58).

Normatif Bağlılık

Etik açıdan doğru olmadığı düşüncesiyle ve örgüte olan sadakatinden dolayı örgütte kalma durumunu ifade eden bir bağlılık türüdür (Balay, 2000:22).

Üç bağlılık türü de arttığında, işgörenler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3'den akt. Boylu ve ark, 2007:58; Özutku, 2008:82).

2.1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmeleri, iş performanslarını artırarak örgüt adına pozitif neticeler elde edilmesine imkân sağlamaktadır (Akbaş, 2015:20). Dolayısıyla bir örgütün çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını artırabilecek veya azaltabilecek unsurların farkında olması önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmacılar bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri araştırmış ve bu faktörleri *Kişisel* ve *Örgütsel* faktörler olmak üzere 2 ana grupta toplamışlardır.

Kişisel Faktörler

Yürütülen çok sayıdaki araştırmada kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında sıkı ilişkiler bulunduğu kabul görmekte olup, kişisel faktörlerin örgütün amaç ve değerlerini benimseyip, organizasyonlarda uzun yıllar çalışılması açısından büyük önem taşımaktadır (Bilgen, 2014:50). Kişisel faktörler; *İş Beklentileri*, *Psikolojik Sözleşme*, *Cinsiyet*, *Eğitim Düzeyi*, *Yaş*, *Kıdem*, *Medeni Durum* başlıkları altında aşağıda incelenecektir.

İş Beklentileri

İnsanlar, grup ya da organizasyonlara tek başlarına başaramadıkları amaçlarını işbirliği içerisinde gerçekleştirmek için katılırlar. Örgütlerin varlık nedenlerinden biri de, insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır. Bir işgören için, örgütün bu amacı karşılayabilme veya bu amaca hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Gök, 2014:18).

Psikolojik Sözleşme

Örgüt ile işgöreni birbirine bağlayan ve ikisini ortak amaçlar etrafında bir araya getiren iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işgören ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirtildiği resmi iş sözleşmesidir. İkincisi ise; örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar seti olan psikolojik sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000: 84'den akt. Gök, 2014:18). Ayrıca, hem örgüt hem de işgörenin kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşmenin, işgörenin işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş doyumunu ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getireceğine inanılmaktadır (Yağcı, 2003'den akt. Duran, 2014:17).

Cinsiyet

Cinsiyet, örgütsel bağlılığa doğrudan etkileri tartışılan bir faktördür. Bazı araştırmalarda erkek çalışanların, bazılarında ise kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu iddia edilmektedir. Bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Davran, 2014:76).

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görev, kadın ve erkek davranışını etkilemekte olup, çalışma hayatında ve işe bakışında önemli bir ayırım oluşturmaktadır (Ceyhan, 2014:33). Kadın ve erkek çalışanların örgüt içerisinde farklı değer ve istekleri bulunduğu fikri hâkimdir. Örnek olarak kadın çalışanlar iş ortamının şartlarını ve sosyal ilişkileri daha önemli bulurken, erkek çalışanlar para, kariyer ilerlemesi, yükselme olanakları, vb. hususlara daha çok itibar etmektedirler. Bazı araştırmacılar kadın çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu savunmaktadırlar. Erkek çalışanları değerlendirdiğimizde ise; toplumda erkeğe yüklenen görev doğrultusunda erkeğin ailesinin geçimini sağlaması, baba sıfatının yüklediği

sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini hissetmesi sonucu örgütüne olan bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyebilir.

Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişki ele alındığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşi ile ilgili yeterli düzeyde bir eğitim alan iş gören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu iş görenler, çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir (Özbakır, 2015:29). Buna göre örgüt çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyi azalış göstermektedir. Bunun nedeni eğitim seviyesi artmış çalışanın çalıştığı örgütten örgütün karşılayabileceğinden fazla beklenti içerisinde bulunması ve dolayısıyla da zaman kaybetmeyerek yeni alternatif işlere yönelmesidir.

Ayrıca bireylerin kendi bilgi, beceri, yetenek ve uzmanlık alanlarına göre iş seçmeleri, örgütlerin ise niteliklerini belirttikleri bireylerle çalışması, yine örgütsel bağlılık adına önem arz etmektedir. Çünkü bireyin beklentilerini karşılayamayan bir örgüte olan bağlılığının yüksek olması beklenemez. (Akbaş, 2015:23).

Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001'den akt. Özbakır, 2015:28). Meslek yaşamına başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı işgörelere göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olabilmektedir. Ancak yaş ilerlediği sürece alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir (Smadov, 2006: 23; Ceyhan, 2014:33).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri maddeler halinde özetlemek mümkündür (Davran, 2014:95). Bunlar:

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar, daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Kıdem

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer değişken ise, bireyin kurumdaki hizmet süresidir. Bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki vardır. Bireyin kurumda çalışma süresinin kuruma yapılan bir yatırım olması nedeniyle, bilim adamı olan Cohen, bireylerin hizmet süresi ile çalıştıkları kurumda elde ettikleri kazanç arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Bireyler, kurumda çalıştığı zaman zarfında elde ettiği kazançlarını kaybetmemek için, kurumlarına daha çok bağlanmaya başlarlar (Duran, 2014:18). Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Gök, 2014:19).

Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, işgörenlerin medeni durumlarıdır. Mathieu ve Zajac (1990:172), işgörenlerden evli olanların ailevi sorumlulukları nedeniyle ve bunun sonucu olarak ekonomik gerekçelerle devam ettikleri işi bırakmayı istemedikleri, yeni iş bulma sürecinde işsiz kalacakları, ekonomik sıkıntılar yaşayacaklarından örgütlerine bekâr işgörenlerden daha fazla bağlılık gösterdiklerini belirtmişlerdir (Köse, 2014:77). Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, buna karşın evli kadınların ise daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonuca ulaşılmadaki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır (Duran, 2014:19).

Yapılan araştırmaların sonuçlarından yola çıkararak evli erkek bireylerin örgütsel bağlılıkları bekâr olanlara göre daha yüksektir denilebilir.

2.2. Yaşam Doymu

Yaşam doymu hayatından mutlu olmak demektir. Fakat bu mutluluk geçmişe baktığımızda ortaya çıkan sonuçları içeren büyük bir çerçeveyi içine alır. Diener (2009:71-74), yaşam doymu ile ekonomik iyi oluş, kültürel homojenlik ve öz saygı arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve Batı kültüründe insanlara kendini sevmenin öğretildiğini, bununda beraberinde ruhsal iyi oluşu getirdiğini, dolayısıyla kendine saygının yaşam doymunu belirleyen en güçlü etmenlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Veenhoven (1991) ise, evrensel iyi oluş ile gelir düzeyi arasında güçlü bir ilişkiden bahsetmiştir. Kişinin gelir düzeyi düşük olursa ihtiyaçlarını karşılayamaz ve bu da memnuniyetsizlik yaratır. Ayrıca homojen bir kültürde yaşamak demek, aynı dil, din ve değerleri paylaşmak demektir. Aynı değerlerin paylaşılabildiği bir toplumda yaşamak ise yaşam doymu üzerinde bağlayıcı bir etkiye sahiptir.

2.2.1. Yaşam Doymu Tanımı ve Kapsamı

Doym istek, dilek ve beklentilerin karşılanması, Yaşam doymu" ise, bir insanın beklentileriyle sahip olduklarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan durumu ifade eder (Altay ve Avcı, 2009; Karataş, 1988), fakat bu durum olumlu ya da olumsuz olabilir. Yaşam doymu kavramı, ilk kez 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya atılmıştır ve kişinin tam olarak tüm yaşamını değerlendirme derecesidir. Diğer bir ifadeyle, kişinin srdrdği yaşamdan ne kadar memnun olduğunu gösterir. Yaşam doymuyla eş anlamlı olarak ‘mutluluk’ ve ‘znel iyi oluş’ kavramları kullanılmaktadır. m yaşam doymu kavramının kullanılmasının avantajı yaşam doymunun kavramın öznel karakterini de içermesidir. Dahası, yaşam doymu öznel iyi oluşu da kapsayan tüm yaşamın bir değerlendirmesidir (Veenhoven, 1991:6).

İlgili tanımlar incelendiğinde yaşam doymu:

- Tek yönlü ya da yaşamın belli bir bölümü ile ilgili değil, yaşamın geneline yönelik olan mutluluk ve iyi olma halini ifade eder.
- Refah, toplumsal iyi olma, yaşam kalitesi, öznel iyi olmadır.
- Düşünce, kıyas, çıkarımda bulunma, bir sonuca varma gibi bilişsel ve yargısal süreçleri içeren bir kavramdır (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985).
- Bilişsel faaliyetler bağlamında kendi seçtiği niteliklere göre yaşam kalitesinin evrensel değerlendirmesidir (Shine ve Johnson, 1978'den akt. Diener ve ark, 1985).
- Veenhoven (1991) yaşam doyumu kavramını mutlulukla eşanlamlı olarak kullanmıştır.
- Diener'e göre (2003); bireyin istek ve başarıları arasındaki uyum ne kadar fazla ise yaşamdan aldığı doyum o kadar fazladır.
- Bireyin yaşamı için koyduğu ölçütlere göre yaşam kalitesinin genel bir değerlendirmesidir (Özer ve Karabulut, 2003; Çeçen, 2007).
- Yaşamın geneline ilişkin bilişsel yargılamaları, değerlendirmeleri kapsar (Yetim, 2001).
- Yaşam doyumu karşılaştırma ve karar verme mekanizmaları ile çevrenin, geçmişin ve geleceğin değerlendirilmesidir (Öztürk, 2014:50).

İncelenen tüm bu tanımların ortak noktası, yaşam doyumunun; kişinin kendi yaşamına ilişkin değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçların etkisiyle, bireyin haz veya mutsuzluk hissetmesi ile alakalı olduğudur.

2.2.2. Yaşam Doyumunun Önemi

Kişinin sürdürdüğü hayattan haz almasını, mutluluk ve memnuniyetini belirtmesi açısından yaşam doyumu çok önemlidir. Çünkü hayatından tat alan bireyin bu enerjisi iş yaşamı, özel hayatı, sosyal ilişkileri kısacası hayatının her alanına yansır.

2.2.3. Yaşam Doyumu Kuramları

Yaşam doyumunun dayandığı olumlu psikolojinin temelleri yaklaşık 2500 yıl öncesine dayanmaktadır. Sokrates ve Aristoteles'in; ilgi ve erdem ile bireyin kendini geliştirmesine dayanan yaklaşımları ve Platon'un ruhun akıl, irade ve içgüdüden oluştuğuna ilişkin görüşlerine dayanan yaklaşımı sayesinde yaşam doyumunu kuramlarının öncüsü olmuştur (Şimşek, 2011).

Belli başlı yaşam doyumunu kuramları şunlardır (Öztürk, 2014:41-50) :

Gereksinim kuramları; mutluluğu çeşitli gereksinimlerin doyurulması açısından değerlendirir (Şimşek, 2011).

Duyuşsal, bilişsel ve birleşik kuramlar; duygunun ve bilişin yaşam doyumundaki etkisini yorumlamaktadır.

Sonuç ve süreç kuramları; mutluluğun, yapılan eylemlerin sonucunda mı, yapılma sürecinde mi elde edildiğinin değerlendirmesini yapar.

Ereksel (telik) kuramlar; ihtiyaçların doyurulması mutluluğa yol açacaktır.

Amaç kuramları; kişinin ulaşmak istediği belli başlı istek ve hedefleri vardır ve mutluluk bu amaçlara ulaştığında duyulur.

Aktivite kuramları; mutluluğun insan etkinliklerinin bir ürünü olduğunu belirtirler. Aristo, ilk ve önemli aktivite kuramcılarında biridir. Ona göre mutluluk erdemli aktiviteden gelir, yani iyi başarılan aktivite mutluluk getirir.

2.2.4. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler

Yaşam doyumunu tamamen bireyin kendi yaşantısını değerlendirmesiyle alakalı olduğundan, yaşam doyumunu etkileyen faktörler de kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Otuz iki ülkede yaşam doyumunu ile ilgili yapılan 245 çalışmanın sonuçlarına göre, yaşam doyumuna etki eden faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Kaplan, 2014:53-58):

- Özgürlük ve demokrasinin kabul gördüğü, ekonomik yönden zengin bir ülkede yaşamak,
- Politik istikrar,
- Çoğunluğun parçası olmak,
- Sosyal açıdan toplumun en üst kademesinde yer almak,
- Ailesi ve arkadaş ve çevre ile iyi ilişkiler içerisinde olmak,
- Fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı olmak,
- Açık fikirli ve aktif olmak,
- Kendi hayatının kontrolünü elinde bulundurduğunu hissetmek,
- Para kazanma ve politik olarak muhafazakâr olmak yerine sosyal ve maddi değerlere sahip olmaya karşı istekli olmak.

Önceleri yaşam doyumuna ait olduğu varsayılan yüzlerce öge ölçülmüş, fakat sonra bunlar kişisel ve demografik faktörler, iş ile ilgili faktörler, çevresel faktörler ve toplumsal faktörler olarak dört gruba indirgenmiştir.

Kişisel ve Demografik Faktörler

Bireylerin kişilik özellikleri, yetiştiği ortam, kazandığı veya kazanamadığı kültür, bireysel beceriler, fiziksel uygunluk, psikolojik dayanıklılık, entelektüel beceri gibi faktörler bireyin yaşam doyumunu algılamasını etkileyecektir. Ayrıca, yumuşak başlılık, özenli olma, duygusal denge, dışa dönüklük boyutları yaşam doyumunu ile pozitif ilişki göstermekte ve yaşam doyumunun önemli yordayıcıları olduğu görülmektedir (Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010; Lounsbury, Saudargas, Gibson, Leong, 2005; Güdül, 2015:45). Kişisel özelliklerin kişinin olaylara tepki verme şeklini etkilediği söylenebilir (Sarıdemir, 2015:44).

Yaşam doyumuna etki eden bazı demografik faktörler gelir, yaş, cinsiyet, çalışma ve iş evliliği, din ve aile ile eğitim şeklinde sıralanmaktadır (Tabuk, 2009'dn akt. Sarıdemir, 2015:44-51).

İş İle İlgili Faktörler

İnsanlarının günlük yaşamının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş ortamından memnun olmaları, yaşamdan da memnun olmalarına sebep olacak, kötü bir iş ortamında bulunmaları ise, iş dışındaki yaşamlarını da olumsuz etkileyeceği için yaşamdan da zevk

almayacaklardır. Dolayısıyla, maaş, iş arkadaşları, yüklenilen iş, işin rutinleşme derecesi, rol belirsizliği, iş güvenliği ve ödüllendirme imkânları gibi faktörlerin dışında liderlerin yönetim anlayışları da kişinin işiyle alakalı faktörler arasındadır ve etkili, verimli ve haz duyulacak bir örgüt ortamı yaratma açısından önem arz etmektedir. Etik değerler açısından, liderin çalışanlara karşı, çalışma hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, işçilerin dernek kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama gibi sorumluluğunun altını çizmiştir (Şimşek, 1999:69-86).

Etik olmayan bir karar; örgüte, tüketicilere, paydaşlara ve tedarikçilere zarar verebilir. Aynı zamanda, etik lider idealleştirilmiş davranış, telkin, zihinsel teşvik, bireyselleştirilmiş saygınlık, hizmet ve gelişimleriyle ilgilenme aracılığı ile kendini izleyenleri etkiler ve değiştirir (Khuntia ve Suar, 2004:14). Etik lider astlarının iş performansını, işe ilgisini ve duygusal bağlılıklarını artırmaktadırlar (Khuntia ve Suar, 2004:22).

Sonuç olarak, Örgütlerde, kamu kurumlarında, eğitim kurumlarında ya da hangi sektörde olursa olsun dürüst, kamu yararı olan açık bir vizyona sahip olan liderler davranışları örgüte bağlılığı yani çalışılan ortamdaki zevk almayı dolayısıyla da yaşam doyumunu beraberinde getirir (Acar, 2011:12-21).

Özgürlüğün, bireyin yaşam tarzını seçebilmesine olanak sağlayarak, ihtiyaçlarını karşılayabilmesine ve yaşam doyumunu düzeyinin yüksek olmasına yol açtığı düşünülmektedir. Dahası, tatmin olunan bir mesleğe sahip olmak, meslekte yönetici pozisyonunda yer almak ve toplum tarafından saygı görmek gibi avantajların yaşam doyumunu arttırdığı düşünülmektedir (Nickerson ve Nagle, 2004).

Çevresel Faktörler

Bireyin yaşamış olduğu ülke ve ülkenin yaşamsal şartları enflasyon oranları, milli gelir düzeyi, çalışılan kurum, kurumda sahip olduğu haklar, ekonomik refah, toplumsal eşitlik, politik özgürlük, kültürel çeşitlilik, ahlaki düzen vb. faktörler yaşam doyumunu etkileyebilecek çevresel faktörler arasındadır.

Toplumsal Faktörler

Toplumda her birey farklı bir rol üstlenmiştir. Üstlenilen görev ve sorumluluklar, yaşam tarzları, katıldıkları sosyal etkinlikler, sosyal konum, siyasi katılım, sosyal itibar yaşam doyumunu doğal olarak etkiler. Bireylerin sosyalleşme sürecini tamamlamış, ailesi ve çevresindeki insanlarla iyi ilişkiler kurabilen, ilişkilerinde sevecen ve sıcak tavırları olmaları yaşam doyumunu olumlu etkileyebilir.

Okullaşma ve okuryazar oranının yüksek, bilgiye ulaşmanın kolay ve kitle iletişim araçlarının kullanımının yaygın olduğu ülkelerde yaşam doyumunu düzeyinin de yüksek olduğu belirlenmiştir (Alkan, 2014:65).

2.2.5. Yaşam Doyumunun Ölçülmesi

Yaşam doyumunu öznel iyi oluş içerdiğinden genelde tek maddeli ölçekler kullanılmakla beraber, yaşlıların da yaşam doyumunu ölçebilmek için yaşa ve zamana bağlı maddeler içeren çok maddeli ölçekler geliştirilmiştir. Dahası bu ölçekler, bireyin duyguları ve kendi yaşamına ilişkin bilişsel değerlendirmeleri içerdiğinden yüksek oranda geçerli olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2014:50).

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu araştırmada betimsel yaklaşımlardan ilişkisel tarama yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın amacı, veri toplama süreci, veri toplama aracının yapısı ile ilgili bilgiler, araştırmaya konu olan değişkenlerin ölçümleri ve analizleri ile ilgili konular ise başlıklar halinde açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu araştırma okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisini incelemek üzere yapılmıştır. Çalışma kapsamında, 2015-2016 eğitim-öğretim döneminde Türkiye'nin farklı illerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenleri araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

3.2. Araştırma Problemi ve Hipotezleri

Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin maruz kaldığı etik liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık ile yaşam doyumları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşam doyumunu üzerine etkisi var mıdır?

H₁: Etik liderlik davranışı örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H₂: Etik liderlik davranışı yaşam doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H₃: Örgütsel bağlılık düzeyleri yaşam doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı

Bu çalışmanın uygulama alanı, 2015-2016 eğitim-öğretim döneminde Türkiye'nin farklı illerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullardır.

3.4. Araştırma Evren ve Örneklemi

2015-2016 eğitim-öğretim döneminde Türkiye'nin farklı illerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenleri, araştırma evren ve örneklemin oluşturmaktadır. Bu doğrultuda verilerin elde edilmesinde, evrenin tamamına ulaşılmadaki çeşitli zorluk ve kısıtlılıklar nedeniyle, araştırma örnek külesinin belirlenmesinde en uygun yaklaşım olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyini belirlemek için Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği, Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık düzeyini belirlemek için, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeği ile yaşam doyumlarını belirlemek üzere, Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Veri toplama araçları ile ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)" öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi ölçektir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nde 4 faktör bulmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139'dür. Birinci faktör varyansın %21,525'ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208'ünü(özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638'ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798'ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir.

Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0.97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde

hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulmuştur (Yılmaz, 2005). Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Itemtotal) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir.

ELÖ'nin birinci alt boyutu "İletişimsel Etik"; yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, öğretmenlere adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, tüm öğretmenlere sevgiyle davranmasının, öğretmenlere şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, öğretmenler arasında ara bozucu olmamasının, merhametli olmasının, öğretmenlere içten davranmasının, öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 15-75 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. Birinci alt boyutu 6,7, 9 13, 17, 19, 21, 22, 23, 27, 39, 40, 41, 42, 43 numaralı sorular oluşturmaktadır.

ELÖ'nin ikinci alt boyutu "İklimsel Etik"; yöneticinin öğretmenleri teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmasının, tartışmalar için özgür ortamlar yaratmasının, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 11-55 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. İkinci alt boyutu 1, 2, 3, 4, 8, 10, 12, 18, 20, 33, 36 numaralı sorular oluşturmaktadır.

ELÖ'nin üçüncü alt boyutu örgütsel "Karar Vermede Etik"; okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulamasının, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. Üçüncü alt boyutu 11, 30, 31, 32, 43, 35, 37, 38, 44 numaralı sorular oluşturmaktadır.

ELÖ'nin dördüncü alt boyutu "Davranışsal Etik"; kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. Dördüncü alt boyutu 5, 14, 15, 16, 24, 25, 26, 28, 29 numaralı sorular oluşturmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Söz konusu ölçek örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelemektedir. Allen ve Meyer 1990 yılındaki çalışmalarında daha önce geliştirdikleri ölçeğe normatif bağlılık kavramını eklemişlerdir. Allen ve Meyer'in bu çalışması bağlılık ölçekleri arasında en çok uygulanan ölçeklerden birisi olmuştur. Ölçekte duygusal (tutumsal) bağlılık, devamlı (hesabî) bağlılık ve normatif bağlılık kavramları ele alınmıştır. Allen ve Meyer'in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında üzerinde en çok çalışma yapılan ölçektir. Ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık arasında ayırım yapmakta hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyen alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da

duygusal bağıllık (Affective Component), devam bağıllığı (Continuance Commitment) ve zorunlu bağıllık (Normative Component) olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda belli bir sektöre bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışmalara ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır (Baysal ve Paksoy 1999: 7-15). Ölçek Türkiye'de daha önce yapılan birkaç tezde kullanılmış olmasına rağmen araştırmacı tarafından tekrar geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.

Örgütsel Bağıllık Ölçeğinin toplam 18 maddesi bulunmaktadır. Her bir madde beşli likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. Testten toplam olarak alınabilecek maksimum puan 90'dır. Ölçeğin üç ayrı alt boyutunun item sayısı altıdır. Bu doğrultuda her bir alt boyuttan alınabilecek maksimum puan 30 olmaktadır. İlk sırada duygusal bağıllık alt boyutu yer almıştır. Tüm alt boyut ortalama değerleri, toplam örgütsel bağıllık gibi beklenen ortalama değerlerin çok üstündedir.

Alt boyutların açılımı ve içeriği ile ilgili ifadeler aşağıda açıklanmaktadır.

Duygusal Bağıllık: Örgüt ile çalışan arasında benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkileşimi ifade eder. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişi için ideal bir 'mutluluk' durumudur. Birey kendisiyle örgüt arasındaki benzerliklerden yola çıkarak örgüte karşı sempati ve ilgi duyar. Bunun uzantısı olarak örgüt ve birey arasında sevgi bağı oluşur. Bu bağıllıkta birey kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman olumlu bir tutum sergiler. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağıllığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağıllığının en iyi şeklidir. Ölçekteki duygusal bağıllıkla ilgili ifadeler 1-2-3-4-5- ve 6 numaralı sorularda yer almaktadır.

Devam Bağıllığı (zorunlu bağıllık): Çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım taptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. İş deneyimi ve örgütte çalışma süresinin artmasına paralel olarak bireyin yaşam standartlarında ortaya çıkan değişikliklerin sürdürülebilmesi için bireyin mevcut işine devam zorunluluğunu hissetmesini ifade etmektedir. Devam bağıllığı hisseden birey örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir işten ayrılma durumunda çalışabileceği alternatif örgütlerin az oluşu ya da hiç olmayışı ile ilgilidir

(Çetin, 2004: 95-96). Anketteki devam bağlılığı ile ilgili ifadeler; 7-8-9-10-11-12 numaralı sorularda yer almaktadır.

Normatif Bağlılık: İşgören, örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler işverene karşı mecbur olduklarını düşünürler ve minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bireyin örgüte olan sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı bulunduğu kurumda çalışmaya devam etmeyi arzulamasını ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler örgütün yararına olan davranışlar gösterirler ve bu yönde çaba sergilerler. Bu duyguyu taşıyan bireyler, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini, onlara yatırım yaptığını, yücelttiğini düşünerek bunun karşılığında da kendilerinin de örgütte kalmaları gerektiğini hissederler. Bu bağlılığı tanımlayan ifadeler; 13- 14- 15- 16- 17- 18 numaralı sorularda bulunmaktadır.

Ölçekte yer alan soruların değerlendirilmesi 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Her bir ifadenin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde katılma dereceleri bulunmaktadır. Ölçekteki 18 sorunun dört tanesi (3, 4, 5, 13) hariç, tamamı olumlu olup, olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Olumsuz ifadelerde ise hesaplamalar, Kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine ise 1 puan verilerek yapılmıştır.

Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ)

Araştırmada, bireylerin yaşam doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla, Diener ve arkadaşları tarafından 1985 yılında geliştirilen Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ) kullanılmıştır. Yaşam Doyumu Ölçeği, bireylerin yaşamlarından aldıkları doyumu belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Diener ve arkadaşları özgün çalışmada ölçeğin güvenilirliğini $\text{Alpha} = .87$ olarak, ölçüt bağımlı geçerliğini ise $.82$ olarak bulmuşlardır. Ölçek Türkiye'deki popülasyona Yetim (1991, Akt: Yetim, 2001) tarafından uygulanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı $\text{Alpha} = .86$, test-tekrar test güvenilirliği $.73$ olarak hesaplanmıştır.

Yaşam Doyumu Ölçeği 5 maddeden oluşan, 7 dereceli Likert tipi bir ölçektir. Bireylerden her bir ifadeyi, o ifade de belirtilen durumun kendileri için ne kadar doğru olduğunu düşünerek “kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “kesinlikle katılıyorum” (7) arasında değişen

bir derecelemeyi kullanarak yanıtlamaları istenmektedir. Ölçekten alınacak yüksek puanlar yaşam doyumunun yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Bu çalışmada Yaşam Doyumu Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\text{Alpha} = .82$ olarak bulunmuştur.

3.6. Analiz Yöntemi

Saha çalışması sonucu edinilen ham veriler olası hataların önlenmesi ve analize hazır hale getirilmesi amacıyla; anketler tek tek kontrol edilerek eksik, hatalı ve tutarsız yanıtların verildiği anketler elenmiştir. Kodlama ve verilerin elektronik ortama aktarılmasının ardından verilerin parametrik testler için gerekli ön şartlara uygunluğu değerlendirilmiştir.

Yürütülen işlem adımları sonrası çalışmada verilerin analizi iki bölümde gerçekleştirilmiştir.

İlk bölümde tanımlayıcı istatistikler bağlamında frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimleyici istatistik testlerinden yararlanılmıştır.

İkinci bölümde ise araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yöneticilerin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik düzeyleri, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile yaşam doyum düzeylerini ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın katılımcıların yaşam doyum düzeylerini yordama düzeylerini belirlemek üzere çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM 4: VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde çeşitli istatistiksel analizlerle ilgili örnekleme ait özellikler değerlendirilecektir.

4.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında örnekleme dâhil edilen Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerine ait demografik özellikler Tablo 4’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	(%)
Kadın	176	40,6
Erkek	259	59,4
Toplam	436	100
Yaş	n	(%)
29 yaş ve altı	138	32,5
30-39 yaş arası	207	48,7
40 yaş ve üzeri	80	18,8
Toplam	425	100
Aylık Ortalama Gelir	n	(%)
2,300-2,800 TL arası	199	49,5
2,801-3300 TL arası	141	35,1
3,301 TL ve üzeri	62	15,4
Toplam	402	100
Eğitim Durumu	n	(%)
Lisans	360	83,9
Lisansüstü	76	16,1
Toplam	436	100

Araştırmaya dâhil olan katılımcılara ait demografik özellikler incelendiğinde, katılımcıların %59,4'ünün erkek, %40,6'sının kadın olduğu ve önemli bir çoğunluğunun (%48,7) 30-39 yaş aralığında olduğu ve bu yaş aralığını sırasıyla; 20-29 yaş (%28,6) ile 40 yaş ve üzeri (%18,8) yaş gruplarının takip ettiği gözlemlenmektedir. Katılımcıların gelir düzeyleri açısından dağılımları incelendiğinde; yaklaşık 1/2'sinin 2,300-2,800TL (%49,5) arasında gelire sahip oldukları ve bu gelir grubunu sırası ile 2,801-3,300TL arası (%35,1) ve 3,301TL ve üzeri (%15,4) gelire sahip katılımcıların oluşturduğu gruplar takip etmektedir. Son olarak katılımcıların, %83,9'u lisans ve %16,1'i lisansüstü seviyesinde bir eğitime sahiptir.

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin yöneticiye ve mesleğe ilişkin sevgi durumları Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5
Yöneticiye ve Mesleğe Yönelik Sevgi

Yöneticiye yönelik sevgi	n	(%)
Evet	340	81,3
Hayır	78	18,7
Toplam	418	100
Mesleğe yönelik sevgi	n	(%)
Evet	419	96,4
Hayır	11	2,6
Toplam	430	100

Tablo 5'de görüldüğü üzere katılımcıların önemli düzeyde yöneticilerine (%81,3) ve mesleklerine (%96,4) sevgi duydukları ortaya konmuştur.

4.1.2. Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumuna İlişkin Temel Analizler

Yöneticilerin etik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin düşüncelerini ortaya koymak üzere ölçekte yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma puanları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6
Etik Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Min.	Maks.	Ort.	SS.
Öğretmenleri teşvik eder.	1,00	5,00	3,80	1,144
Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	1,00	5,00	3,70	1,089
Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	1,00	5,00	3,72	1,090
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	1,00	5,00	4,04	1,030
Kendi kendini değerlendirebilir.	1,00	5,00	3,62	1,141
Hatalarını kabul eder.	1,00	5,00	3,53	1,191
Bencil davranışlar sergilemez.	1,00	5,00	3,64	1,149
Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	1,00	5,00	3,64	1,225
Öğretmenlere adaletli davranır.	1,00	5,00	3,72	1,197
Öğrenme konusunda isteklidir.	1,00	5,00	3,79	1,083
Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	1,00	5,00	3,75	1,118
Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	1,00	5,00	3,77	1,121
Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	1,00	5,00	3,74	1,155
Doğru sözlüdür.	1,00	5,00	3,97	1,028
Dürüst davranır.	1,00	5,00	3,95	1,071
Olaylar karşısında cesaretli davranır.	1,00	5,00	3,74	1,126
Sabırlıdır.	1,00	5,00	3,73	1,121
Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	1,00	5,00	3,52	1,171
Alçak gönüllüdür.	1,00	5,00	3,70	1,165
Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	1,00	5,00	3,82	1,086
İnsanlara eşit davranır.	1,00	5,00	3,74	1,115
Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	1,00	5,00	3,62	1,139
Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	1,00	5,00	3,64	1,149
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	1,00	5,00	3,69	1,171
İfadeleri gerçeğe yakındır.	1,00	5,00	3,76	1,067
Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	1,00	5,00	3,82	1,081
Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	1,00	5,00	3,89	1,042
Bireysel hakları korur.	1,00	5,00	3,86	1,019
İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	1,00	5,00	3,98	1,038
Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	1,00	5,00	3,66	1,192
Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz,	1,00	5,00	3,60	1,171
Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	1,00	5,00	3,76	1,182
Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	1,00	5,00	3,69	1,119
Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	1,00	5,00	3,91	1,075

<i>Tablo 6'nin devamı</i>	Min.	Maks.	Ort.	SS.
Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	1,00	5,00	3,80	1,081
Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	1,00	5,00	3,81	1,077
Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	1,00	5,00	3,85	1,025
Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	1,00	5,00	3,95	1,032
Öğretmenler arasında arabozucu değildir.	1,00	5,00	4,00	1,074
Merhametlidir.	1,00	5,00	3,91	1,019
Öğretmenlere içten davranır.	1,00	5,00	3,80	1,110
Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	1,00	5,00	3,79	1,092
Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	1,00	5,00	3,64	1,079
Davranışlarının sınırlarını bilir.	1,00	5,00	3,83	1,104

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcıların etik liderlik yargıları içerisinde en olumlu görüş belirttikleri yargılar; “*kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar*” (4,04) ve “*öğretmenler arasında arabozucu değildir*” (4,00) olarak belirlenirken en olumsuz görüş belirtilen yargılar ise; “*öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir*” (3,52) ve “*hatalarını kabul eder*” (3,53) şeklinde ortaya çıkmıştır.

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik ölçekte yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Min.	Maks.	Ort.	SS.
Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	1,00	5,00	3,80	1,075
Bu iş yerinin sorunları bana kendi sorunlarıymışım gibi gelir.	1,00	5,00	3,23	1,323
İşyerime güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	1,00	5,00	3,40	1,336
Kendimi bu işyerine "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	1,00	5,00	3,38	1,310
İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	1,00	5,00	3,45	1,192
Bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	1,00	5,00	3,61	1,148
Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	1,00	5,00	3,78	1,252
İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	1,00	5,00	3,50	1,312
Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	1,00	5,00	3,25	1,355

<i>Tablo 7'nin devamı</i>	Min.	Maks.	Ort.	SS.
Şu anda bu işyerinden ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	1,00	5,00	3,02	1,245
Eğer kendimi bu işyerine bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1,00	5,00	2,92	1,369
Bu işyerinden ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	1,00	5,00	2,81	1,302
Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	1,00	5,00	3,59	1,191
Benim yararına bile olsa, şu anda bu işyerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1,00	5,00	3,27	1,299
Şu anda işyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1,00	5,00	3,51	1,129
Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.	1,00	5,00	2,91	1,327
İşyerimin içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	1,00	5,00	3,02	1,255
İşyerime karşı kendimi borçlu hissediyorum.	1,00	5,00	3,58	1,089

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin ifadeler içerisinde en olumlu görüş bildirdikleri iki ifadenin; “*kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir*” (3,80) ve “*şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur*” (3,78) şeklinde sıralandığı tabloda görülmektedir. Diğer yandan katılımcılar tarafından en olumsuz görüş bildirilen iki ifade ise; “*bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor*” ile “*bu işyerinden ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır*” şeklinde ortaya konmuştur.

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin yaşam doyum düzeylerinin belirlemeye yönelik ölçekte yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma puanları Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8
Yaşam Doyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Min.	Maks.	Ort.	SS
Hayatım birçok yönden idealimdekine yakın.	1,00	5,00	3,11	1,136
Hayat şartlarım mükemmel.	1,00	5,00	3,68	1,100
Hayatımdan memnunum.	1,00	5,00	3,52	1,069
Hayattan şimdiye kadar istediğim önemli şeyleri elde ettim.	1,00	5,00	3,11	1,224
Eğer hayata yeniden başlasaydım, hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1,00	5,00	3,10	1,136

Yaşam doyum düzeylerini belirlemek üzere katılımcılara yöneltilen ifade ortalamalarının 3,10 ile 3,68 arasında değişim gösterdiği ve genel itibari ile yaşam doyum düzeylerinin orta noktaya yakın olduğu görülmektedir.

Son olarak araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını ve güvenilirlik durumunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9
Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin Temel Analizler

		Ortalama	Skewness	Kurtosis	Min,	Maks,	C,Alfa
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	20,94	,089	-,247	6,00	30,00	,710
	Devam Bağlılığı	20,08	-,328	-,348	6,00	30,00	,795
	Normatif Bağlılık	19,12	-,218	-,243	6,00	30,00	,694
Etik Liderlik	İletişimsel Etik	56,12	-1,031	,973	15,00	75,00	,964
	İklimsel Etik	41,31	-1,097	1,145	11,00	55,00	,945
	Karar Vermede Etik	34,09	-,962	1,117	9,00	45,00	,922
	Davranışsal Etik	34,40	-1,057	1,181	9,00	45,00	,945
Yaşam Doyumu		17,00	-,414	-,321	5,00	25,00	,829

Tablo 9’da görüldüğü üzere, elde edilen verilere ilişkin Skewness ve Kurtosis değerlerinin tümünün ± 2 değer aralığında olduğu ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir (George ve Mallery, 2001:86-87).

Diğer taraftan Cronbach's Alpha değeri, çok ifadeli ölçeklerde güvenilirliğin tespitinde en sık kullanılan yöntemlerden biri olarak kabul görmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda genel itibari ile tüm değişkenlerin kabul edilebilir ($\alpha \geq \%70$) seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir (Peter, 1979:6-7; George ve Mallery, 2001:217). Analiz sonucu elde edilen değerlerin, araştırma sonuçlarının güvenilirliğini sağladığını söylemek mümkündür.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin demografik özellikleri açısından etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların tespitine yönelik analiz ve bulgular Tablo 10, 11, 12’de özetlenmiştir.

Tablo 10
Cinsiyete Göre Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu

		Cinsiyet	N	Ortalama	SS.	t	p
Etik Liderlik Davranışı	İletişimsel Etik	Kadın	175	57,9257	12,35956	2,313	,021
		Erkek	259	54,8378	14,44251		
	İklimsel Etik	Kadın	175	42,1257	9,08492	1,455	,146
		Erkek	259	40,7259	10,30044		
	Karar Vermede Etik	Kadın	175	34,9257	6,99509	1,877	,061
		Erkek	259	33,4903	8,32311		
Davranışsal Etik	Kadın	175	35,1943	7,15807	1,706	,089	
	Erkek	259	33,8417	8,68316			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Kadın	175	20,4114	4,74062	1,913	,056
		Erkek	259	21,3050	4,79539		
	Davranışsal Bağlılığı	Kadın	175	20,3771	5,18680	,951	,342
		Erkek	259	19,8726	5,57082		
Normatif Bağlılık	Kadın	175	19,3714	4,62182	,918	,359	
	Erkek	259	18,9459	4,80925			
Yaşam Doyumu	Kadın	175	17,5943	4,52591	2,051	,041	
	Erkek	259	16,6525	4,80097			

Tablo 10’da kadın ve erkek katılımcılar arasında etik liderlik alt boyutlarından iletişimsel etik düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülürken ($p \leq 0,05$); cinsiyet açısından etik liderlik davranışının diğer alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0,05$). Benzer şekilde kadın ve erkek katılımcılar arasında örgütsel bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlemlenmemektedir ($p > 0,05$). Son olarak, kadın ve erkek katılımcıların yaşam doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p \leq 0,05$).

Örnekleme dahil olan kişilerin etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu olgularını değerlendirilmesine yönelik, yaş ve gelir durumu özellikleri arasında anlamlı farklılığın olup-olmadığı one-way ANOVA ile test edilmiştir. Farklılığın tespit edildiği

durumlarda farklılığın kaynağını belirlemek için ise Scheffe testinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, analiz sonuçları izleyen tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 11
Yaşa Göre Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu

		Kareler Toplamı	SD	Ortalama Kareler	F	p	
Etik Liderlik Davranışı	İletişimsel Etik	Gruplar Arası	476,163	2	238,082		
		Gruplar İçi	80442,975	422	190,623	1,249	,288
		Toplam	80919,139	424			
	İklimsel Etik	Gruplar Arası	406,164	2	203,082		
		Gruplar İçi	41333,680	422	97,947	2,073	,127
		Toplam	41739,845	424			
	Karar Vermede Etik	Gruplar Arası	288,631	2	144,316		
		Gruplar İçi	26152,390	422	61,972	2,329	,099
		Toplam	26441,021	424			
	Davranışsal Etik	Gruplar Arası	78,167	2	39,084		
		Gruplar İçi	28351,748	422	67,184	,582	,559
		Toplam	28429,915	424			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	12,459	2	6,229		
		Gruplar İçi	9758,012	422	23,123	,269	,764
		Toplam	9770,471	424			
	Davranışsal Bağlılığı	Gruplar Arası	63,151	2	31,575		
		Gruplar İçi	12340,129	422	29,242	1,080	,341
		Toplam	12403,280	424			
	Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	141,591	2	70,795		
		Gruplar İçi	9470,292	422	22,441	3,155	,051
		Toplam	9611,882	424			
Yaşam Doyumu	Gruplar Arası	15,483	2	7,741			
	Gruplar İçi	9222,367	422	21,854	,354	,702	
	Toplam	9237,849	424				

Analiz sonuçları; etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu düzeyine ilişkin katılımcı değerlendirmeleri, yaşa bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 12
Gelir Durumuna Göre Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam
Doymu

			Kareler Toplamı	SD	Ortalama Kareler	F	p
Etik Liderlik Davranışı	İletişimsel Etik	Gruplar Arası	299,582	2	149,791		
		Gruplar İçi	78153,028	399	195,872	,765	,466
		Toplam	78452,609	401			
	İklimsel Etik	Gruplar Arası	134,005	2	67,002		
		Gruplar İçi	40197,090	399	100,745	,665	,515
		Toplam	40331,095	401			
	Karar Vermede Etik	Gruplar Arası	60,778	2	30,389		
		Gruplar İçi	25825,921	399	64,727	,469	,626
		Toplam	25886,699	401			
Davranışsal Etik	Gruplar Arası	136,786	2	68,393			
	Gruplar İçi	27452,282	399	68,803	,994	,371	
	Toplam	27589,067	401				
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	94,907	2	47,453		
		Gruplar İçi	9380,456	399	23,510	2,018	,134
		Toplam	9475,363	401			
	Davranışsal Bağlılığı	Gruplar Arası	47,851	2	23,926		
		Gruplar İçi	11868,198	399	29,745	,804	,448
		Toplam	11916,050	401			
	Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	1,423	2	,712		
		Gruplar İçi	9213,701	399	23,092	,031	,970
		Toplam	9215,124	401			
Yaşam Doymu	Gruplar Arası	197,888	2	98,944			
	Gruplar İçi	8470,065	399	21,228	4,661	,010	
	Toplam	8667,953	401				

Elde edilen sonuçlara göre; etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin katılımcı değerlendirmeleri, gelir durumuna bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer yandan, yaşam doyumuna yönelik katılımcı değerlendirmeleri, gelir durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir ($p\leq 0,01$). Scheffe testi sonuçlarına göre farklılığın 2.300-2.800 TL arası gelire sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

4.2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu elde edilen değerler ve istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 13
Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		İletişimsel Etik	İklimsel Etik	Karar Vermede Etik	Davranışsal Etik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Yaşam Doyumu
İletişimsel Etik	P	1							
İklimsel Etik	P	,908**	1						
Karar Vermede Etik	P	,890**	,908**	1					
Davranışsal Etik	P	,927**	,923**	,911**	1				
Duygusal Bağlılık	P	,343**	,351**	,323**	,327**	1			
Devam Bağlılığı	P	,354**	,366**	,318**	,343**	,210**	1		
Normatif Bağlılık	P	,356**	,356**	,323**	,351**	,363**	,544**	1	
Yaşam Doyumu	P	,404**	,414**	,382**	,402**	,242**	,281**	,314**	1

** p≤5
N=436

Araştırma değişkenleri arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde (Tablo 8), değişkenler arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

4.3. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla beş farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan birinci, ikinci ve üçüncü regresyon modelleri etik

liderlik alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik) örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemekte ve H₁'i test etmektedir. Kurulan dördüncü regresyon modeli etik liderlik alt boyutlarının (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik) yaşam doyumu üzerindeki etkilerini araştırmakta ve H₂'yi test etmektedir. Beşinci regresyon modeli ise örgütsel bağlılığın üç farklı boyutunun yaşam doyumu üzerindeki etkilerini inceleyerek H₃'ü test etmektedir. Hipotezleri test etmek üzere kurulan regresyon modelleri Tablo 15'de açıklanmaktadır.

Tablo 14
Araştırma Model ve Hipotezleri

Model No	Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Analiz
1	H ₁	Duygusal Bağlılık	İletişimsel Etik,	Çoklu regresyon
2	H ₁	Davranışsal Bağlılık	İklimsel Etik,	Çoklu regresyon
3	H ₁	Normatif Bağlılık	Karar Vermede Etik ve	Çoklu regresyon
4	H ₂	Yaşam Doymumu	Davranışsal Etik	Çoklu regresyon
5	H ₃	Yaşam Doymumu	Duygusal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık ve Normatif Bağlılık	Çoklu regresyon

Tablo 16'da etik liderlik davranışı boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 15
Etik Liderlik Davranışı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

	Model 1		Model 2		Model 3	
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		Bağımlı Değişken: Davranışsal Bağlılık		Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık	
	β	t	β	t	β	t
İletişimsel Etik	,184	1,405	,178	1,370	,177	1,357
İklimsel Etik	,273	2,036*	,339	2,541*	,198	1,481
Karar Vermede Etik	-,013	-,105	-,152	-1,256	-,110	-,904
Davranışsal Etik	-,084	-,568	,005	,034	,105	,716
F	15,743**		17,577**		16,784**	
R ²	,127		,140		,135	
Düzeltilmiş R ²	,119		,132		,127	

* p<0,05
** p<0,01

Analizlerin birinci aşamasında ilk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=15,743). Buna göre etik liderlik davranışı alt boyutlarından yalnızca iklimsel etik boyutunun, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=,273$; $p\leq 0,05$). Benzer şekilde ikinci regresyon analizinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F=17,577) ve etik liderlik boyutlarından sadece iklimsel etik boyutunun davranışsal bağlılık değişkeni etkilediği görülmektedir ($\beta=,339$; $p\leq 0,05$). Son regresyon analizi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı (F=16,784) olduğu fakat etik liderlik davranışı alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 16
Etik Liderlik Davranışı Boyutlarının Yaşam Doymu Üzerine Etkisi

Model 4		
Bağımlı Değişken: Yaşam Doymu		
Bağımsız Değişkenler	β	t
İletişimsel Etik	,139	1,094
İklimsel Etik	,261	1,998*
Karar Vermede Etik	-,048	-,403
Davranışsal Etik	,076	,531
F	23,047**	
R ²	,176	
Düzeltilmiş R ²	,169	

* $p\leq 0,05$
** $p\leq 0,01$

Tablo 17’de etik liderlik davranışı boyutlarının katılımcıların yaşam doymu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu regresyon analizi sonucunun, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=23,047). Tablo 17’ye göre yaşam doymu üzerinde sadece iklimsel etik boyutu etkili olmaktadır ($\beta=0,511$, $p\leq 0,05$)

Tablo 17
Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi

Model 5		
Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu		
Bağımsız Değişkenler	β	t
Duygusal Bağlılık	,145	3,015*
Davranışsal Bağlılık	,153	2,875*
Normatif Bağlılık	,178	3,184*
F	22,299**	
R²	,134	
Düzeltilmiş R²	,128	
		* $p \leq 0,05$
		** $p \leq 0,01$

Beşinci çoklu regresyon modeli örgütsel bağlılık boyutlarının yaşam doyumu üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. İlgili regresyon analizi sonucunun, istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=22,299$) ve her bir boyutun yaşam doyumunu eşdeğer biçimde etkilediği

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, gerçekleştirilen çalışmaya yönelik genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak, deneysel bulgular çerçevesinde genel hatlarıyla araştırma özetlenmektedir. Sonrasında ise, çalışmanın alana katkıları ve gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalar için önerilere yer verilmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, örnekleme dâhil olan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğunun yöneticilerine dair olumlu düşüncelere sahip oldukları, benzer şekilde mesleklerini de severek icra ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri tarafından yöneticiye karşı genel itibari ile beslenen olumlu duygulara karşın; yöneticilerin etik liderlik davranışları sergileme durumlarının değerlendirilmesine yönelik verilen ifadelerin daha çok orta noktaya yakın olduğu görülmektedir (Tablo 5). Diğer taraftan, katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlerinde orta düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Etik liderlik davranışı boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik), örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve katılımcıların yaşam doyum düzeyleri arasında genel olarak orta seviye, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Tablo 8).

Etik liderlik davranışları boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarını yordama seviyelerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 10). Analizler sonucu;

Etik liderlik boyutlarından iklimsel etik örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı ($\beta=,273$; $p\leq 0,05$) ve davranışsal bağlılığı ($\beta=,339$; $p\leq 0,05$) yordadığı görülmüştür. Fakat iklimsel etik boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Etik liderlik boyutlarından iletişimsel etik boyutunun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık ve normatif bağlılık üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Etik liderlik boyutlarından karar vermede etiğin, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık ve normatif bağlılık üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Son olarak; etik liderlik boyutlarından davranışsal etik boyutu, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, davranışsal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi görülmemiştir ($p>0,05$).

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan yaşam doyumu düzeyleri üzerine etik liderlik davranışı boyutlarının etkisi incelendiği regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=23,047$) ve sadece iklimsel etik boyutunun yaşam doyumu üzerinde düşük seviyede ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılığın yaşam doyumu üzerine etkisinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde R^2 değeri 0,128 olarak bulunmuştur. Bu değer, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yaşam doyum düzeylerindeki artışın yaklaşık %13'ünün örgüte yönelik geliştirilen duygusal, davranışsal ve normatif bağlılık durumları tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar a ait p değerleri, 0,05'in altında olması modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmış ve F testi ile elde edilen p değeri regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,000$). Bu bağlamda, ilgili değişkenlere yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır. Regresyon eşitliği ise aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$P = 7,876 + 0,144DUB + 0,134DVB + 0,179NOB.$$

Uğurlu ve Üstüner (2011), Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisini incelemek için yaptıkları çalışmada yönetici etik liderlik davranışının okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yarattığı sonucuna varmışlardır. Kısacası, öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde, yöneticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamaları yatmaktadır denilebilir. Bu sonuç, çalışmamızdaki iklimsel etiğin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin sonucunu destekler niteliktedir.

Duygusal bağıllık ise; çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağıllıktır. Yani örgütte kalmaya istekli olmaktır.

Uğurlu (2009:165) yılında ilköğretim okul öğretmenlerinin örgütsel bağıllık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi başlıklı doktora çalışmasında; yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının duygusal bağıllığı açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirtmektedir. Bu sonuç, çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Bir kurumda etik ikliminin oluşturulması ve işler hale getirilmesinde yöneticilerin çok önemli etkisi vardır. Yöneticiler, etik kural ile izlekler oluşturarak ve bu izlek ve kuralların işlenmesini sağlayarak örgütteki etik davranışı olumlu yönde etkileyen bir etik iklim yaratabilirler (Schwepker, 2001; Yılmaz,2014). Etik iklimin örgüt içerisinde yaratılması ve işlevsel hale getirilmesi sonucunda bu durum hem bireylerin duygusal hem de davranışsal bağıllık düzeylerinde pozitif etkilere yol açabilir. Diğer taraftan, hem iklimsel etiğin hem de örgütsel bağıllığın her bir boyutunun yaşam doyumu üzerine etkileri göz önünde bulundurulduğunda kişilerin yaşam kalitelerine pozitif etkiler sağlayacağı gibi toplumsal refah düzeyinde iyileşmeler yaşanmasına olanak sunabilir.

Ercan Yılmaz (2006) öğretmenler üzerinde yapmış örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi konulu doktora çalışmasında; Örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışana duyarlılık ile etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etik arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur. Bu da gösteriyor ki okulda öğretmenler kendilerine daha duyarlı davranıldığını düşünmesinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının önemli bir katkısı olduğunu göstermektedir. (Yılmaz, 2006:117).Bu açıdan yöneticinin etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi, örgütsel bağıllığı artırır diyebiliriz.

Devam bağıllığı çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağıllıktır. Yani temelinde gereksinimler vardır.

Uğurlu (2009:166) yapmış olduğu çalışmasında; Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının devam bağıllığını açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik davranışlarının devam bağıllığını açıklamada anlamlı bir yordayıcı olmadığı sonucuna varmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre de, etik liderliğin alt

boyutlarından olan iletişimsel, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutları örgütsel bağlılığın alt boyutlarını yordamamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonucu çalışmamızı destekler niteliktedir diyebiliriz.

Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır kısacası, sadakat temellidir diyebiliriz.

Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının normatif bağlılığı açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarının normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olmadıkları görülmektedir (Uğurlu 2009:168). Ancak iklimsel etik boyutunun, normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç da çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Thoms (2008:419) liderlikte ve örgütsel ahlak kültüründe etik dürüstlük isimli nitel araştırmasını, liderlikte etik dürüstlüğün, bir kurumun ekonomik özelliklerine göre önemli olup olmadığını ve liderliğin etkilerinin örgüt kültürüne bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapmıştır. Thoms, araştırmasında çeşitli kurum ve kişilerin konuyla ilgili görüş ve çalışmalarını karşılaştırmıştır. Bu çalışmaya göre yüksek düzeyde sergilenen etik yönetim uygulamaları, iş yaşamında başarılar sağlamaktadır ve liderlikte etik davranışlar ile örgütsel ahlak kültürü arasında anlamlı düzeyde bir ilişkili bulunmaktadır. Bu sonuç etik liderliğin, örgütsel bağlılığı sağlamadaki önemini vurgulamaktadır.

Çalışmamızla ilgili diğer çalışmalar aşağıda belirtilmiştir:

Morgan (2002), kültür ile etik yönetim anlayışı arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlayan araştırmasında, yöneticilerin etik liderlik özelliğinin onların yönetsel yeterlilikleriyle ve kişisel etik davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur.

Moorhouse (2002), delphi tekniği ile eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada, kurumlar için beş etik değer ve okul yöneticilerde bulunması gereken yedi etik beceri tespit edilmiştir. Kurumlar için beş etik özellik şunlardır. Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve en son kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olmasıdır.

Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla örnek olma, güven atmosferi oluşturma, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma, takım oluşturma, etkili iletişim kurabilme ve vizyon oluşturabilmedir.

Aronson (2003) tarafından yapılan araştırma, dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, yöneticinin ahlaki bütünlük, yönetici gücü, zihinsel potansiyeli ve dönüşümcü liderlik becerileri ile etik liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Judy (2003), öğrencilere etik davranışlar kazandırmayı amaçlayan bu çalışmanın sonucunda; öğrencilere etik liderlik becerileri kazandırmada öğretmenlerin etik liderlik becerilerini sergilemesinin büyük rolü olduğu tespit etmiştir

Aikman (2003), sağlık sektöründe yaptığı bir çalışmada, etik liderlik ile kurum kültürü arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Etik lider davranışının, etik değerlerle ilişkili olduğu ve etik değerlerin lider davranışlarını yönlendirmesi gerektiği bulunmuştur. Yine bu çalışmada, etik liderlerin davranışlarının ve inançlarının etik değerlerle ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Etik liderliğin, kurum için en önemli faktör olduğu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğu çalışmanın diğer bir bulgusudur.

Davis (2004), yaptığı çalışmada, etik liderliğin okullardaki kültürel farklılığa olan etkisini açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmada, öğrencilerin daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve akademik başarılarını arttırmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin olumlu katkısı olduğu tespit edilmiştir.

DeGraffenreid (2004), öğrencilerin etik becerilerinin gelişmesinde, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin etkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin ve öğrencilerin etik liderlik becerilerinin gelişmesinde, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Brown, Trevino ve Harrison (2005), tarafından yapılan çalışmada, etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda, etik liderliğin; dürüstlikle, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğu görülmüştür.

Yine bu araştırmada; etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, kendini işe adamasına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu bulunmuştur.

Araştırma sürecinde ulaşılan genel sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin örgütsel bağlılığı kısmen (sadece iklimsel etik alt boyutunda) olumlu bir şekilde etkilediği saptanmıştır. İletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarında zayıf kalmıştır. Bu sebepten dolayı okul yöneticilerinin etik liderlik becerisinin geliştirici eğitim programları hazırlanabilir ve kurum yöneticilerine bu program kapsamında eğitimler verilebilir.

Bu alışma sadece Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yaşam doyumları üzerine kurgulanmıştır. Tüm öğretmenlerin dâhil edilmesi durumunda analizler sonucu edinilen bulgular kamu sektörü için genellenebilir.

Bu araştırmanın evren ve örneklemi, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaması nedeniyle, araştırma bulgularının ve sonuçlarının özel okullar için genellemesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle sonuçların tüm okullara genellemesinde bu hususun dikkate alınması gerekir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar, G. (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Adair, J. ve Allen M. (1999). *Time Management and Personel Development*. London: Hawksmere Plc.
- Adıyaman, S. (2015). Ortaokullardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki Batman İl Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep: Zirve Üniversitesi SBE.
- Akbaş, D. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Aksoy, S. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Aktan, C.C. (2004). *Toplam Ahlak: Temiz Topluma Doğru*. İstanbul: Zaman Kitap.
- Aktoy, B. (2010). İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Şanlıurfa İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi SBE.
- Alkan, E. (2014). Farklı Cinsel Yönelime Sahip Bireylerin Yaşam Doyumu, Stresle Başa Çıkma Stratejileri Ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi EBE.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ata, E. (2015). Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik İnançları ile Etkili Okul Liderliği Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetmelik ve Örgütsel Etik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Aydın, İ. (2010). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. 5. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, T. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile İlgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Aygün, A. (2012). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi SBE.
- Aytekin, H. (2014). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Bal, V., M. Campbell., J. Steed ve K. Meddings. (2008). The Role of Power in Effective Leadership. *Center for Creative Leadership*.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics*. New York: Academy of Leadership.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1987). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baştuğ, İ. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Konya İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Beauchamp, T.L. ve J.F. Childress. (2001). *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford University Press.
- Bennis, W. (1999). *Bir Lider Olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bilgen, A. (2014). Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

- Bolden, R., J. Gosling., A. Marturano ve P. Dennison. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. UK: Centre For Leadership Studies.
- Boyle, P.J., E.R. DuBose., S.J. Ellingson., D.E. Guinn ve D.B. McCurdy. (2001). *Organizational Ethics in Health Care: Principles, Cases and Practical Solutions*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Bozkır, H.S. (2014). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Brestrich, T.E. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2004). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Butts, J. B. (2012). Ethics in organizations and leadership (Bölüm 12). In J. B. Butts & K. L. Rich, *Nursing ethics: Across the curriculum and into practice*. 3. Baskı. Boston, MA: Jones & Bartlett.
- Büyükyavuz, S. (2015). Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Can, B. (2014). Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi EBE.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceyhan, Y. (2014). Anadolu Sağlık Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Ankara İli Keçiören İlçesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Fatih Üniversitesi SBE.
- Çakır, B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Çakmak, Z. (2015). Kamu Kurumlarının Yönetiminde Liderlik ve Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Alan Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi SBE.
- Çelik, F. (2015). Örgütsel Güvenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi SBE.
- Çengelci, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

- Çoroğlu, Ç. (2002). *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Davis, K. ve J.W. Newstorm. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior: Study Guide*. 8. Baskı, New York: McGraw Hill Book Company.
- Deniz, M. (2014). Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Doğan, Ö. (2004). *Etik-Ahlak Felsefesi*. İstanbul: İnkılap.
- Doğanay, A. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi SBE.
- Döş, F.C. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi SBE.
- Duran, A.D. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki (Yozgat İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi EBE.
- Durmuş, M. (2015). Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi (Kocaeli Üniversitesi Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Ekici, K.M. (2013). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Elmalı, O. (2007). *George Edward Moore'da Etik*. İstanbul: Arı Sanat Yayınları.
- Eranıl, K.A. (2014). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi EBE.
- Erçetin, Ş.Ş. (2012). *Discussions About Leadership in Different Fields*. The United States of America: iUniverse Printed.
- Erdem, Z. (2008). Öğretmen Adaylarının Bilişim Teknolojilerini Kullanımlarının Etik Açıdan Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi EBE.
- Erdoğan, Ç. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Ertürk, H. (2012). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi (Uşak İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uşak: Uşak Üniversitesi SBE.

- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (2009). *Etik Yol: T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu Yayını*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Frankena, W. (2007). *Etik*. 1. Baskı. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları.
- Fromm, E. (1993). *Erdem ve Mutluluk*. A. Yörükkan (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Fromm, E. (1998). *Kendini Savunan İnsan*. N. Arat (Çev.). İstanbul: Say Yayınları.
- George, D. ve P. Mallery. (2001). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 10.0 Update*. 3. Baskı. Boston: Allyn and Bacon.
- Goleman, D., R. Boyatzis ve A. McKee. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press. USA: Massachusetts.
- Gök, D. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi EBE.
- Grace, G. (2000). Research And The Challenges Of Contemporary School Leadership: The Contribution Of Critical Scholarship. *British Journal of Educational*.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Güdül, M.D. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Akademik Motivasyon Profillerinin Psikolojik İhtiyaç Doyumu, Akademik Erteleme ve Yaşam Doyumu İle İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi EBE.
- Gülde, Ş. (2007). Köy İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları (İstanbul İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Gültekin, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Nobel.

- Gürbüz, Y. (2014). İlk ve Ortaokul Yönetici Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Hitt, W.D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. USA: Batelle Memorial Institute.
- İlhan, E. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Miad Yönetim Yayınları.
- İnce, M. ve H. Gül. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İskele, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Kadıoğlu, S. (2007). *Etik Etik Dedikleri*. III. Koloproktoloji- Stomaterapi Sempozyum Özet Kitabı. Adana Ostomi Derneği, Türk Tabipler Birliği, Adana: Çukurova Üniversitesi. pp.86-88.
- Kalay, M. (2015). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi EBE.
- Kaplan, H. (2014). İş Doyumu - Yaşam Doyumu İlişkisi (Denizli Servergazi Devlet Hastanesi Hemşire - Ebe Hemşireler Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Kara, Y. (2006). Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Karadaş, F. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi EBE.
- Karagöz, A. (2008). İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yedi Tepe Üniversitesi SBE.
- Keser, A., G. Yılmaz ve S. Yürür. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış ve Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keskinkılıç, K., N. Can., M. Sarıtaş., S.B. Keskinkılıç., H.H. Dilaver., M.A. Helvacı ve F.H. Yücel. (2007). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Kılınç, A.Ç. (2010). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları*.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kouzes, J.M. ve B.Z. Posner. (1990). *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Köprü, B. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma ve Yönetimsel Yozlaşma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi SBE.
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Kutanis, R.Ö. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Küçük, M. (2012). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Etkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Küçükkaraduman, E. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi (Ankara İli, Mamak İlçesi Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Mengüşoğlu, T. (2003). *Felsefeye Giriş*. 8. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mete, Y. (2014). Liderlik İş Doyumu Sağlık Çalışanları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Mete, Y. (2014). Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. 16. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nelson, J.K. (2012). Promoting Ethical Behavior in Organizations Through Ethical Leadership. *George Mason University*.
- Ofluoğlu, K. (2002). Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

- Özbakır, R. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Milli Eğitim Uzman Yardımcılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Özdemir, A. (2015). Eğitim Kurumlarında Yönetim, Yönetimde Liderliğin Çalışanların Performansına Etkileri ve Beylikdüzü Ortaöğretim Kurumları Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi SBE.
- Özer, İ.Ç. (2010). Duygusal Zeka ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Özevren, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Öztürk, M. (2014). Okul Öncesi Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.
- Öztürk, Z.G. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Değer Tercihleri İle Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetimsel Mesleki Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. V. Atayman ve G. Sezer (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Prasad, L. ve S.S. Gulshan. (2011). *Management Principles and Practices*. Excel Books India.
- Resnik, B.D. (2004). *Bilim Etiği*. 1. Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sarıdemir, T. (2015). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin ve Bazı Kişisel Değişkenlerin Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi.
- Selimoğlu, S.K. (1997). *Muhasebe Meslek Ahlakı (Etik) Yaklaşımı*. III. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu Bildiri Kitabı. İSMMMMO Yayınları, pp.20.
- Sichone, B.C. (2004). *The Rare Jewel of Effective Leadership*. 2. Baskı. Mongu, Zambia.
- Singer, P. (2011). *Practical Ethics*. Cambridge University Press.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özlem Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Su, A. (2015). Başarı Belgesi Almış Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi (Afyonkarahisar İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

- Sullivan, G.R. ve M.V. Harper. (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz. A.B. Dicleli (Çev.). İstanbul: Boyner Yayınları.
- Şahin, C.Z. (2015). Okulöncesi Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Fatih Üniversitesi SBE.
- Şimşek, M.Ş. ve A. Çelik. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Eğitim Kitabevi.
- Şişik, Ş.K. (2015). Öğretmen Perspektifinden Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tirri, K. ve J. Husu. (2000). Uncovering a Relational Epistemology of Ethical Dilemmas in Early Childhood Education. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. USA: Washington.
- Topuzoğlu, A.P. (2009). Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Toytok, E.H. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce İli Örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi EBE.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- Tutar, I. (2010). Etik Liderlik ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği. (2011). Psikolojik Danışma ve Rehberlik Alanında Çalışanlar İçin Etik Kurallar. 8. Baskı. Ankara.
- Uçkun, G., S. Uçkun. ve H. Latif. (2004). *Turizmde Etik*. 1. Baskı. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Uğurlu, C.T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Ulutaş, M. (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

- Usta, Ç.Y. (2015). İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Algılayışları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi EBE.
- Uyar, G. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Velasquez, M.G. (2002). *Business Ethics*. 5. Baskı. Prentice Hall.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- White, T.I. (1985). *Business Ethics*. New York: Maxmillan Publishing Company.
- Williams, B. (2011). *Ethics and the Limits of Philosophy*. Routledge Classics.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Ve Otel İşletmeleri Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Yalınkılıç, D. (2012). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Yılmaz, M. (2014). Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Yılmaz, T. (2014). Özel Okullardaki İlkokul Müdürlerinin Liderlik Biçimi ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.
- Yiğit, A. (2004). Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Zeren, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi SBE.

Sürekli Yayınlar

- Abreu, J.L. ve M. Badii. (2006). Ethical leadership based on zoroastrian values. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 1(1) : 9-20.
- Acar, G. ve M. Kaya. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimi Dergisi*. 14(1), 95-102.
- Akgeyik, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla, Türkiye’de İş Etiği, İşletmelerde İş Etiği. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*. 2009(23).
- Ardıç, K. ve G. Çöl. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22(2).
- Avcı, U. ve C. Topaloğlu. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İdari ve İktisat Fakültesi Dergisi*. 16, 2-18.
- Barker, R.A. (2002). An Examination of Organizational Ethics. *Human Relations*. 55(9), 1097-1116.
- Bolat, T. ve O.A. Seymen. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Yönetim Dergisi*. 13(45), 3-19.
- Bolat, T. ve O.A. Seymen. (2007). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(9), 59-85.
- Boylu, Y., E. Pelit ve E. Güçer. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44(511), 58.
- Brass, D.J., K.D. Butterfield ve B.C. Skaggs. (1998). Relationships And Unethical Behaviour: A Social Network Perspective. *The Academy Of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Brown, K.M. ve V.A. Anpara Jr. (2003). Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level. *NASSP Bulletin*. 87(635), 16-34.
- Brown, M.E. ve L.K. Trevino. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*. 17, 595-616.
- Brown, M.E., L.K. Trevino ve D.A. Harrison. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117-134.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(57), 5-34.

- Bulut, Y. ve S.V. Uygun. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi*. 7(13), 29- 47.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe University Journal of Education*. 38, 88-98.
- Cleek, M.A. ve S.L. Leonard. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?. *Journal Of Business Ethics*. 17, 619–630.
- Conaway, R.N. ve T.L. Fernandez. (2000). Ethical Preferences Among Business Leaders: Implication For Business Schools. *Business Communication Quarterly*. 63(1), 23-38.
- Cranston, N., L. Ehrich ve M. Kimber. (2003). The 'Right' Decision? Towards an Understanding of Ethical Dilemmas for School Leaders. *Westminster Studies in Education*. 26(2), 135-147.
- Czaja, M. ve J. Lowe. (2000). Preparing Leaders for Ethical Decisions. *The AASA Professor*. 24(1), 7-12.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20(1), 265-289.
- Dağdelen, İ. (2005). Yönetimsel Etik. *Mevzuat Dergisi*. 8(90).
- Diener, E. (2009). Culture and Well-Being. *Social Indicators Research Series: Springer*. Vol. 38.
- Dobel, J.P. (1998). Political Prudence and The Ethics of Leadership. *Public Administration Review*. Jan-Feb, 74-89.
- Ersoy, H. (2012). Etkin Liderlik Konusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetenlerin ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetenlerin ve Yönetilenlerin Algılamaları ve Beklentileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2), 120-124.
- Eryılmaz, B. ve H. Biricikoğlu. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*. 4(7), 19-45.
- Ferik, F. (2001). İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Bankacılık ve Finans Dergisi*. 4(19), 78.
- Ferik, F. (2002). Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*. Mart-Nisan, pp.26-27.
- Gilmer, J.H. (1968). Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık. V. Pekiner (Çev.). *Amme İdaresi Dergisi*. 1(1), 91-94.

- Gözütok, F.D. (1999). Öğretmenlerin Etik Davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 32(2), 83-99.
- Green, R.D. (1999). Leadership as a Function of Power University. *APMP Fall*. 55, 54-56.
- Gül, H. ve H. Gökçe. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 13(1).
- Hatcher, T. (2004). Environmental Ethics: As an Alternative for Evaluation Theory in for Profit Business Context. *Evaluation and Program Planning*. 27(3), 357-363.
- Helvacı, M.A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken*. 2(1), 391-409.
- İşcan, Ö.F. ve C.N. Karabey. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(2), 231-241.
- İşgüden B. ve A. Çabuk. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*. 9(16).
- Jacobs, K. ve W. Kritsonis. (2007). An Analysis of the Objectivist Ethics in Educational Leadership Though Ayn Rand's The Virtues of Selfishness. *The Lamar University Journal of Student Research*. pp.1-6.
- Kalshoven, K. ve D.N.D. Hartog. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust. *The International Journal of Leadership Studies*. 5(2), 102-120.
- Kaptein, M. (2008). Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal Of Management*. 34(5), 978-1008.
- Kayıkçı, K. ve Ö. Uygur. (2012). İlköğretim Okullarının Denetiminde Mesleki Etik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(1).
- Kılavuz, R. (2002). Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26(2), 255-256.
- Kızıldağ, D. ve H. Saygılı. (2004). Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. pp.242-250.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28).
- Kubilay, S. (2003). Etik... Daima!. *Türkiye Mühendislik Haberleri*. 4(426).

- Kutlu, H.A. (2008). Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İnkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 63(2), 143-170.
- Lachman, R. ve N. Aranya. (1986). Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings. *Organization Studies*. 7(3), 281.
- Lunenburg, F.C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*. 15(1).
- Madenoğlu, C., Ş. Uysal., Y. Sarier ve K. Banoğlu. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Educational Administration: Theory And Practice*. 20(1), 47-69.
- Manning, R., W. Valliere ve B. Minter. (1999). Values, Ethics and Attitudes Toward National Forest Management: An Empirical Study. *Society & Natural Resources*, 12(5), 421-436.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7), 179-195.
- Özmen, F. ve A. Güngör. (2008). Eğitim Denetiminde Etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9(15), 137-155.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13, 37-146.
- Öztürk, Z. ve S. Teber. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19, 67-91.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2), 79-97.
- Pass, S. ve W. Willingham. (2008). Teaching Ethics to High School Students. *The Social Studies*. 100(1), 27-30.
- Peker, S. ve B. Akdağ. (2008). Eğitim Yönetiminde İnsan Felsefesi ve Etik, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*. 97, 8-12.
- Pelit, E. ve E. Güçer. (2007). İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*. Bahar 18-28.
- Peter, J.P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*. 16, 6-17.

- Randall, D.M. (2012). Leadership and the Use of Power: Shaping an Ethical Climate. *The Journal of Applied Christian Leadership*. 6(1), 30.
- Saylı, H. ve D. Kızıldağ. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1).
- Schwepker C., H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*. 54, 39-52.
- Sims, R.L. ve T.L. Keon. (1997). Ethical Work Climate: As a Factor in the Development of Person- Organization Fit. *Journal Of Business Ethics*. 16(11), 1095-1105.
- Soydaş, A.U. (2002). Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Yönetim Kavramına Farklı Bir Yaklaşım: Kuantum ve Kaos Teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 12(2), 657-672.
- Stouten, J., M.V. Dijke ve D.D. Cremer. (2011). Leading with Integrity: Current Perspectives on the Psychology of Ethical Leadership. *Journal of Personnel Psychology*. 10(1), 48.
- Şimşek, Y. ve Y. Altınkurt. (2009). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. 17, 1-16.
- Tahaoğlu, F. ve T. Gedikoğlu. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(58), 274-298.
- Tok, T.N. ve E. Bacak. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Human Sciences*. 10(1), 1135-1166.
- Töremen, F. ve Ç. Tan. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14, 58-70.
- Töremen, F. ve Y. Kolay. (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 160.
- Trevino, L.K., L.P. Hartman ve M. Brown. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*. 42(4), 128.
- Trevino, L.K., M. Brown ve L.P. Hartman. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*. 56, 5-37.
- Tuna, M., H. Bircan ve M. Yeşiltaş. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması (Antalya Örneği). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 26(2), 143-155.

- Tutsak, S. ve Z. Batur. (2011). Cumhuriyetten Günümüze Türk Eğitim Sisteminde Ders Kitabı: İki Örneğin Karşılaştırılması. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 6(3), 355-389.
- Uğurlu, C.T. (2008). Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlerinin Etik Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi*. 2, 367.
- Usta, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği Ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 17(1), 403-421.
- Veenhoven, R. (1991). Is Happiness Relative?. *Social Indicators Research*. 24, 1-34.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim*. 5, 9-16.
- Yıldırım, G. ve S. Kadioğlu. (2007). Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi. 29(2), 7-12.
- Yılmaz, Ü. ve M. Bayram. (2007). Kredi ve Yurtlar Kurumu'na Bağlı Öğrenci Yurtlarında Çalışan Personelin Etik Algılamalarının Değerlendirilmesi. *Paradoks*. 3(2), 1-42.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 6(1), 16-21.

Kongre Sempozyum

- Celep, C., S. Polat, N. Elbir ve E. Yapıcı. (6-9 Temmuz 2004). Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Tutumları. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı 2004. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Celep, C., Ş. Doyuran, U. Sarıdere ve T. Değitmenci. (6-9 Temmuz 2004). Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı 2004. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Malatya.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Öğretmenleri teşvik eder.	5	4	3	2	1
2. Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	5	4	3	2	1
3. Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	5	4	3	2	1
4. Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	5	4	3	2	1
5. Kendi kendini değerlendirebilir.	5	4	3	2	1
6. Hatalarını kabul eder.	5	4	3	2	1
7. Bencil davranışlar sergilemez.	5	4	3	2	1
8. Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar	5	4	3	2	1
9. Öğretmenlere adaletli davranır.	5	4	3	2	1
10. Öğrenme konusunda isteklidir.	5	4	3	2	1
11. Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	5	4	3	2	1
12. Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	5	4	3	2	1
13. Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	5	4	3	2	1
14. Doğru sözlüdür.	5	4	3	2	1
15. Dürüst davranır.	5	4	3	2	1
16. Olaylar karşısında cesaretli davranır.	5	4	3	2	1
17. Sabırlıdır.	5	4	3	2	1
18. Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	5	4	3	2	1
19. Alçak gönüllüdür.	5	4	3	2	1
20. Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	5	4	3	2	1
21. İnsanlara eşit davranır.	5	4	3	2	1
22. Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	5	4	3	2	1
23. Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	5	4	3	2	1
24. Tüm koşullarda gerçeği söyler.	5	4	3	2	1
25. İfadeleri gerçeğe yakındır.	5	4	3	2	1
26. Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	5	4	3	2	1
27. Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	5	4	3	2	1
28. Bireysel hakları korur.	5	4	3	2	1
29. İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	5	4	3	2	1
30. Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	5	4	3	2	1
31. Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	5	4	3	2	1
32. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	5	4	3	2	1
33. Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	5	4	3	2	1
34. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	5	4	3	2	1
35. Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	5	4	3	2	1
36. Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde dir.	5	4	3	2	1
37. Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	5	4	3	2	1
38. Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	5	4	3	2	1
39. Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	5	4	3	2	1
40. Merhametlidir.	5	4	3	2	1
41. Öğretmenlere içten davranır.	5	4	3	2	1
42. Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	5	4	3	2	1
43. Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	5	4	3	2	1
44. Davranışlarının sınırlarını bilir.	5	4	3	2	1

Örgütsel Bağlılık	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	5	4	3	2	1
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	5	4	3	2	1
3. Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
4. Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
5. Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	5	4	3	2	1
7. Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	5	4	3	2	1
8. Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	5	4	3	2	1
9. Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	5	4	3	2	1
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündüreceğim neredeyse hiç yok gibi.	5	4	3	2	1
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	5	4	3	2	1
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	5	4	3	2	1
13. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
14. Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	5	4	3	2	1
15. Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	5	4	3	2	1
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	5	4	3	2	1
17. Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyordum.	5	4	3	2	1
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	5	4	3	2	1

Yaşam Doymu	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Hayatım birçok yönden idealimdekine yakın.	5	4	3	2	1
2. Hayat şartlarım mükemmel.	5	4	3	2	1
3. Hayatımdan memnunum.	5	4	3	2	1
4. Hayattan şimdiye kadar istediğim önemli şeyleri elde ettim.	5	4	3	2	1
5. Eğer hayata yeniden başlasaydım hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	5	4	3	2	1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız :

Ortalama Aylık Kişisel Geliriniz:TL

Mesleki Kıdeminiz:

Mesleğinizi seviyor musunuz? : Evet () Hayır ()

Eğitim Durumunuz: Lisans ()

Yüksek lisans ()

Yöneticinizi seviyor musunuz? : Evet () Hayır ()

Doktora ()

ÖZGEÇMİŞ

Zülbiye KAÇAY 7 Ocak 1985 Sungurlu'da doğdu. İlk ve ortaöğretimini İstanbul Ticaret Odası İlkokulu ve Mareşal Fevzi Çakmak Ortaokulunda, liseyi ise, Çemberlitaş Kız Lisesinde tamamladı. İlk olarak Kocaeli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olup, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde pedagojik formasyon eğitimini tamamladı. Ardından iki yıl kadar İstanbul'da İngilizce öğretmenliği yaptıktan sonra, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye Wushu Federasyonunda tercümanlık ve Milli takım antrenörlüğü yaptı. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor öğretmenliği bölümüne başladı ve son sınıftayken de, yine Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği bölümünde yüksek lisansa başladı ve Haziran 2015'te öğretmenlik bölümünden mezun olup Çorlu İmamhatip Ortaokuluna atandı. 2015 Kasım ayında ise Araştırma görevlisi olarak Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümünü kazandı.