

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALGILANAN ETİK LİDERLİK, POLİTİK**  
**DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN**  
**ETKİLEŞİMİ: TUZLA (İSTANBUL) İLÇESİNDE**  
**RESMİ OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLER**  
**ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**BETÜL KURU**

**2501413985**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. HAKKI AKTAŞ**

**İSTANBUL - 2017**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : BETÜL KURU Numarası : 2501413985  
Anabilim Dalı /  
Anasanat Dalı / Programı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Danışmanı : DOÇ. DR. HAKKI AKTAŞ  
Tez Savunma Tarihi : 27.09.2017 Saati : 16:00  
Tez Başlığı : ALGILANAN ETİK LİDERLİK, POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ETKİLEŞİMİ:  
TUZLA (İSTANBUL) İLÇESİ'NDE RESMİ OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,  
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ                | İMZA | KANAATI<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|---------------------------|------|-------------------------------------|
| 1- DOÇ. DR. HAKKI AKTAŞ   |      | KABUL                               |
| 2- DOÇ. DR. GÜVEN ORDUN   |      | KABUL                               |
| 3- DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN |      | Kabul                               |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ                 | İMZA | KANAATI<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|----------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1- PROF. DR. ARZU ÜLGEN AYDINLIK |      |                                     |
| 2- DOÇ. DR. SERDAR BOZKURT       |      |                                     |

## ÖZ

# ALGILANAN ETİK LİDERLİK, POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ETKİLEŞİMİ: TUZLA (İSTANBUL) İLÇESİNDE RESMİ OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

BETÜL KURU

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerine ait etik liderlik algısı ile okulda var olan politik davranışlara ilişkin tutumların örgütsel güven üzerindeki etkileşimi araştırılmıştır. Ayrıca, demografik özelliklerin etik liderlik davranışları, politik davranış ve okul içindeki örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisi sınanmıştır. Sonrasında güven ele alınmış ve her iki kavramın güven ile ilişkileri incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal temellerinin incelenmesinden sonra araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma örneklemini ise İstanbul ili, Tuzla ilçesinde görev yapan öğretmenler arasından araştırmaya katılmaya gönüllü 472 öğretmeni içermiştir.

Araştırma kapsamında okul idarecilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için “Etik Liderlik Ölçeği”, politik davranış sergileme sıklığı için “Politik Davranış Ölçeği” ve okullardaki örgütsel güven düzeyini belirlemek için “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır.

Uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 16.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin sınanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Örgütsel güven ve etik liderlik ise politik davranış ile negatif korelasyon göstermiştir. Regresyon analizleri sonucunda ise örgütsel güvenin en temel belirleyicisinin etik liderlik olduğu bulunmuştur.

Demografik özelliklerin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilişkisi fark testleri aracılığıyla incelenmiştir. Araştırma değişkenleri öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermezken; eğitim düzeyi, branş, mesleki kıdem ve okul kıdemi gibi faktörlere göre etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven düzeylerinin farklılık gösterdiği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, politik davranış, örgütsel güven, eğitim kurumları



## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIPS BETWEEN PERCEIVED ETHICAL LEADERSHIP, POLITICAL BEHAVIOUR AND ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH ON TEACHERS OF PUBLIC SCHOOLS IN TUZLA DISTRICT, ISTANBUL**

**BETÜL KURU**

In this study, the effects of ethical leadership levels and political behaviours of school managers on organizational trust was investigated based on teachers' perceptions. Besides, it was tested that how demographic characteristics affect ethical leadership behaviours, political behavior and organizational trust level in the schools.

The population of the research consisted of teachers working in official schools of Ministry National Education in the 2015-2016 school years. The research sample study composed of 472 teachers who work in the preschool, primary, secondary and high schools in Tuzla district in Istanbul were willing to participate in the research.

In the scope of the research, The Ethical Leadership Scale was used to specify the ethical leadership levels of school managers, "The Political Behaviour Scale" was used to determine the frequency of political behaviours and the "Organizational Trust Inventory" was used to indicate the organizational trust level of schools.

The data obtained by the field research were analyzed with SPSS 16.0 Programme. In order to test the relationship between the dependent and independent variables, correlation and regression analysis were used. The relationship between demographic characteristics and the dependent and independent variables were also analyzed through t-tests. While the research variables did show no significant differences according to demographic characteristics such as gender, marital status and age of teachers; the levels of ethical leadership, political behavior and

organizational trust differentiated with respect to education level, branch, professional seniority and seniority in the same school.

**Keywords:** Ethical leadership, political behaviour, organizational trust, education institutions



## ÖNSÖZ

Geleneksel yönetim anlayışının ötesine geçen liderlik yaklaşımları artık eğitim kurumları için de önemsenir hale gelmiştir. Çünkü okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, kurumu tüm boyutlarıyla etkileyen bir faktöre dönüştüğü ulusal ve uluslararası araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Eğitim kurumlarında rutin işleri gerçekleştirmeye yönelik klasik yönetim biçimi yerine amaçlara ulaşılmasını sağlayan liderlik tarzları önem kazanırken, süreçlerin etik biçimde yönetilmesi de istenmektedir. Bu nedenle, okul idarecilerinin etik liderliği benimsemesi ve başarılı biçimde etik liderlik davranışlarını sergilemesi, okulların misyonunu yerine getirmesi için olmazsa olmaz faktörlerden biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Etik liderliğin eğitim kurumlarına en büyük yararı örgütsel güvenin tesis edilmesinde etkili olmasıdır. Ancak bu süreçte politik davranış olarak tanımlanan bireysel çıkarları önceleyen davranışların örgüt içerisinde sergilenmesi ve çalışanlarda politik davranış algısının yaygınlaşması, örgütsel güveni olumsuz etkilemektedir.

Bu tez çalışmasında, İstanbul ili, Tuzla ilçesinde bulunan resmi anaokulu, ilkokul ve her türden ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşan bir örnekleme, okul yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının ve okullarda algılanan politik davranışların örgütsel güvene etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçların, eğitim kurumları açısından ele alınan kavramların öneminin anlaşılması ve okul yöneticilerine yön göstermesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmam sürecinde, başta tez danışmanım Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ olmak üzere, yardım ve desteklerini esirgemeyen Örgütsel Davranış Bilim Dalı Araştırma Görevlileri Fatma Aslı AKÜN ve Ümit BEHREM'e teşekkürlerimi sunarım.

Uygulama aşamasında araştırmaya gönüllü olarak katılan tüm öğretmenlere, araştırmanın uygulanmasına izin veren okul idarecilerine ve Tuzla İlçe Milli Eğitim Müdürü Ahmet ALİREİSOĞLU'na teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ÖZ .....              | iii  |
| ABSTRACT .....        | v    |
| ÖNSÖZ .....           | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....     | viii |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xv   |
| GİRİŞ .....           | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Liderlik Tanımı .....                                   | 5  |
| 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar .....         | 6  |
| 1.3. Liderlik Özellikleri .....                              | 9  |
| 1.4. Liderlik Teorileri .....                                | 10 |
| 1.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....                            | 10 |
| 1.4.2. Davranışsal Yaklaşım.....                             | 11 |
| 1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı .....                           | 14 |
| 1.4.4. Yeni Liderlik Teorileri .....                         | 17 |
| 1.5. Etik Liderlik .....                                     | 20 |
| 1.5.1. Etik Tanımı.....                                      | 21 |
| 1.5.2. Etik Liderlik Tanımı.....                             | 23 |
| 1.5.3. Etik Lider Davranışları.....                          | 25 |
| 1.5.4. Etik Liderlik Boyutları .....                         | 30 |
| 1.5.5. Etik Liderlik Davranışlarının Öncel ve Sonuçları..... | 33 |
| 1.5.6. Etik Liderlik ile Örtüşen Liderlik Türleri.....       | 36 |
| 1.5.7. Etik Liderlik Araştırmaları .....                     | 39 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Güvenin Tanımı.....                                       | 45 |
| 2.2. Güven Türleri .....                                       | 47 |
| 2.2.1. Hesap Temelli Güven.....                                | 48 |
| 2.2.2. Bilgi Temelli Güven.....                                | 48 |
| 2.2.3. Özdeşleşme Temelli Güven .....                          | 48 |
| 2.3. Örgütsel Güvenin Tanımı.....                              | 49 |
| 2.4. Örgütsel Güvenin Kuruma Faydaları .....                   | 50 |
| 2.5. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler .....               | 51 |
| 2.6. Örgütsel Güvenin Boyutları .....                          | 52 |
| 2.6.1. Kuruma Güven .....                                      | 53 |
| 2.6.2. Yöneticilere Güven .....                                | 54 |
| 2.6.3. Çalışanlar Arası Güven .....                            | 55 |
| 2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları .....                          | 56 |
| 2.8. Örgütsel Güven Çalışmaları ve Okulda Örgütsel Güven ..... | 58 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **POLİTİK DAVRANIŞ**

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Güç Kavramı ve Kaynakları.....                                         | 69  |
| 3.2. Örgütsel Politika Kavramı.....                                         | 71  |
| 3.3. Politik Davranış Kavramı.....                                          | 75  |
| 3.3.1. Politik Davranış Boyutları.....                                      | 77  |
| 3.3.2. Politik Davranışı Belirleme Çalışmaları .....                        | 82  |
| 3.3.3. Politik Davranış Üzerinde Etkili Olan Faktörler.....                 | 94  |
| 3.3.4. Politik Davranışın Ortaya Çıkma Nedenleri .....                      | 101 |
| 3.3.5. Politik Davranışın Görüldüğü Organizasyonel Alan ve Faaliyetler..... | 104 |
| 3.3.6. Politik Davranışın Örgüt ve Çalışanlar Açısından Sonuçları.....      | 106 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ALGILANAN ETİK LİDERLİK, POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ETKİLEŞİMİ: TUZLA ( İSTANBUL) İLÇESİNDE RESMİ OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1. Araştırmanın Amacı .....                                    | 114        |
| 4.2. Araştırmanın Önemi .....                                    | 115        |
| 4.3. Sınırlılıklar .....                                         | 115        |
| 4.4. Araştırmanın Yöntemi.....                                   | 116        |
| 4.4.1. Araştırmanın Modeli .....                                 | 116        |
| 4.4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....                       | 117        |
| 4.4.3. Veri Toplama Araçları .....                               | 117        |
| 4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....                               | 122        |
| 4.6. Verilerin Analizi.....                                      | 123        |
| 4.7. Araştırmanın Bulguları.....                                 | 123        |
| 4.7.1. Demografik Veriler .....                                  | 123        |
| 4.7.2. Tanımlayıcı Veriler .....                                 | 124        |
| 4.7.3. Değişkenler Arası Korelasyon ve Regresyon Analizleri..... | 127        |
| 4.7.4. Varyans Analizleri.....                                   | 140        |
| <b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>                                    | <b>165</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                            | <b>173</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b> Etik Liderlik Davranışının Öncelleri.....                                                                                                              | 34  |
| <b>Tablo 2.</b> Etik Liderlik Davranışının Sonuçları .....                                                                                                             | 35  |
| <b>Tablo 3.</b> Örgütsel Politikanın Boyutları .....                                                                                                                   | 72  |
| <b>Tablo 4.</b> Örgütlerde Politik Davranış .....                                                                                                                      | 78  |
| <b>Tablo 5.</b> Örgütsel Politika Araştırmaları .....                                                                                                                  | 107 |
| <b>Tablo 6.</b> Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Değerler.....                                                                                                           | 118 |
| <b>Tablo 7.</b> Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Değerler.....                                                                                                          | 119 |
| <b>Tablo 8.</b> Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Değerler .....                                                                                                       | 121 |
| <b>Tablo 9.</b> Katılımcılara Ait Demografik Bulgular .....                                                                                                            | 123 |
| <b>Tablo 10.</b> Etik Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Veriler.....                                                                                         | 125 |
| <b>Tablo 11.</b> Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Veriler.....                                                                                        | 126 |
| <b>Tablo 12.</b> Politik Davranış ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Veriler .....                                                                                     | 126 |
| <b>Tablo 13.</b> Etik Liderlik, Örgütsel Güven ve Politik Davranış Arasındaki İlişki ....                                                                              | 127 |
| <b>Tablo 14.</b> Etik Liderlik, Örgütsel Güven ve Politik Davranış Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....                                                                | 129 |
| <b>Tablo 15.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranışın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Model Özeti.....                                                                | 130 |
| <b>Tablo 16.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranışın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu .....                                                             | 131 |
| <b>Tablo 17.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranışın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                | 131 |
| <b>Tablo 18.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Çalışanlara Duyarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti .....                | 132 |
| <b>Tablo 19.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Çalışanlara Duyarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu .....              | 132 |
| <b>Tablo 20.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Çalışanlara Duyarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları .... | 133 |
| <b>Tablo 21.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti .....                      | 134 |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 22.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu .....               | 135 |
| <b>Tablo 23.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 136 |
| <b>Tablo 24.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yeniliğe Açıklık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti .....                 | 137 |
| <b>Tablo 25.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yeniliğe Açıklık Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu.....                | 137 |
| <b>Tablo 26.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yeniliğe Açıklık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....  | 138 |
| <b>Tablo 27.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin İletişim Ortamı Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti .....                  | 139 |
| <b>Tablo 28.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin İletişim Ortamı Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu.....                 | 139 |
| <b>Tablo 29.</b> Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin İletişim Ortamı Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları .....  | 140 |
| <b>Tablo 30.</b> Cinsiyete Göre Etik Liderlik Ortalamaları .....                                                                                                  | 141 |
| <b>Tablo 31.</b> Cinsiyete Göre Farklılık Bağlamında Etik Liderlik Algısı .....                                                                                   | 141 |
| <b>Tablo 32.</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Güven Ortalamaları .....                                                                                                 | 142 |
| <b>Tablo 33.</b> Cinsiyet Göre Farklılık Bağlamında Örgütsel Güven Algısı .....                                                                                   | 142 |
| <b>Tablo 34.</b> Cinsiyete Göre Politik Davranış Ortalamaları .....                                                                                               | 143 |
| <b>Tablo 35.</b> Cinsiyete Göre Farklılık Bağlamında Politik Davranış Algısı.....                                                                                 | 143 |
| <b>Tablo 36.</b> Medeni Duruma Göre Etik Liderlik Ortalamaları.....                                                                                               | 144 |
| <b>Tablo 37.</b> Medeni Duruma Göre Farklılık Bağlamında Etik Liderlik Algısı.....                                                                                | 144 |
| <b>Tablo 38.</b> Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven Ortalamaları.....                                                                                              | 145 |
| <b>Tablo 39.</b> Medeni Duruma Göre Farklılık Bağlamında Örgütsel Güven Algısı .....                                                                              | 145 |
| <b>Tablo 40.</b> Medeni Duruma Göre Politik Davranış Ortalamaları .....                                                                                           | 146 |
| <b>Tablo 41.</b> Medeni Duruma Göre Farklılık Bağlamında Politik Davranış Algısı ....                                                                             | 146 |
| <b>Tablo 42.</b> Eğitim Durumuna Göre Etik Liderlik Ortalamaları .....                                                                                            | 147 |
| <b>Tablo 43.</b> Eğitim Durumuna Göre Farklılık Bağlamında Etik Liderlik Algısı .....                                                                             | 147 |
| <b>Tablo 44.</b> Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven Ortalamaları .....                                                                                           | 148 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 45.</b> Eğitim Durumuna Göre Farklılık Bağlamında Örgütsel Güven Algısı ..   | 148 |
| <b>Tablo 46.</b> Eğitim Durumuna Göre Politik Davranış Ortalamaları .....             | 149 |
| <b>Tablo 47.</b> Eğitim Durumuna Göre Farklılık Bağlamında Politik Davranış Algısı..  | 149 |
| <b>Tablo 48.</b> Etik Liderlik – Branş Varyansların Homojenliği Testi .....           | 150 |
| <b>Tablo 49.</b> Etik Liderlik – Branş ANOVA Analizi.....                             | 150 |
| <b>Tablo 50.</b> Etik Liderlik – Branş Post Hoc Testi .....                           | 151 |
| <b>Tablo 51.</b> Örgütsel Güven – Branş Varyansların Homojenliği Testi .....          | 151 |
| <b>Tablo 52.</b> Örgütsel Güven – Branş ANOVA Analizi.....                            | 152 |
| <b>Tablo 53.</b> Örgütsel Güven – Branş Post Hoc Testi .....                          | 152 |
| <b>Tablo 54.</b> Politik Davranış – Branş Varyansların Homojenliği Testi .....        | 153 |
| <b>Tablo 55.</b> Politik Davranış – Branş ANOVA Analizi .....                         | 153 |
| <b>Tablo 56.</b> Politik Davranış – Branş Post Hoc Testi.....                         | 154 |
| <b>Tablo 57.</b> Etik Liderlik – Yaş Grupları Varyansların Homojenliği Testi.....     | 155 |
| <b>Tablo 58.</b> Etik Liderlik – Yaş Grupları ANOVA Analizi .....                     | 155 |
| <b>Tablo 59.</b> Örgütsel Güven – Yaş Grupları Varyansların Homojenliği Testi.....    | 155 |
| <b>Tablo 60.</b> Örgütsel Güven – Yaş Grupları ANOVA Analizi .....                    | 156 |
| <b>Tablo 61.</b> Politik Davranış – Yaş Grupları Varyansların Homojenliği Testi ..... | 156 |
| <b>Tablo 62.</b> Politik Davranış – Yaş Grupları ANOVA Analizi.....                   | 156 |
| <b>Tablo 63.</b> Etik Liderlik – Mesleki Kıdem Varyansların Homojenliği Testi .....   | 157 |
| <b>Tablo 64.</b> Etik Liderlik – Mesleki Kıdem ANOVA Analizi .....                    | 157 |
| <b>Tablo 65.</b> Etik Liderlik – Mesleki Kıdem Post Hoc Testi.....                    | 158 |
| <b>Tablo 66.</b> Örgütsel Güven– Mesleki Kıdem Varyansların Homojenliği Testi.....    | 158 |
| <b>Tablo 67.</b> Örgütsel Güven – Mesleki Kıdem ANOVA Analizi .....                   | 159 |
| <b>Tablo 68.</b> Örgütsel Güven – Mesleki Kıdem Post Hoc Testi .....                  | 159 |
| <b>Tablo 69.</b> Politik Davranış – Mesleki Kıdem Varyansların Homojenliği Testi..... | 160 |
| <b>Tablo 70.</b> Politik Davranış – Mesleki Kıdem ANOVA Analizi.....                  | 160 |
| <b>Tablo 71.</b> Politik Davranış – Mesleki Kıdem Post Hoc Testi .....                | 161 |
| <b>Tablo 72.</b> Etik Liderlik – Okul Kıdemi Varyansların Homojenliği Testi .....     | 161 |
| <b>Tablo 73.</b> Etik Liderlik – Okul Kıdemi ANOVA Analizi .....                      | 161 |
| <b>Tablo 74.</b> Örgütsel Güven – Okul Kıdemi Varyansların Homojenliği Testi .....    | 162 |
| <b>Tablo 75.</b> Örgütsel Güven – Okul Kıdemi ANOVA Analizi .....                     | 162 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 76.</b> Politik Davranış – Okul Kıdemi Varyansların Homojenliği Testi..... | 163 |
| <b>Tablo 77.</b> Politik Davranış – Okul Kıdemi Varyans Analizi.....                | 163 |
| <b>Tablo 78.</b> Politik Davranış – Okul Kıdemi Post Hoc Testi .....                | 164 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Şekil 1. Araştırmanın Modeli..... | 116 |
| Şekil 2. Araştırma Hipotezi ..... | 122 |



## GİRİŞ

İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte yönetim, toplumsal yaşamda vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. İlk önceleri insan toplulukları açısından ele alınan yönetim, sanayi devrimi ile birlikte örgütler açısından ele alınmaya başlanmıştır. Örgütlere yönetim anlayışının girmesi ile birlikte yönetim anlayışı tarihsel süreçte farklılaşarak değişime uğramış ancak başarılı örgütlerin temelinde etkili liderliğin olduğu ortak bir görüş olarak günümüze kadar gelmiştir.

Liderlik konusu, toplum bilimleri, sosyal psikoloji, siyaset bilimleri ve yönetim bilimlerinin üzerinde araştırma yaptığı bir alandır. Geçmişten bu güne olduğu gibi gelecek yıllarda da teknolojinin çok ilerlemesine rağmen araştırma yapılacak bir alan olarak da kalacağı yüksek bir olasılıktır. Gelişen ve değişen dünya, kodlamaların hakim olacağı teknoloji, ihtiyaçlara yönelik olarak yeni kuramların ortaya konulması da zorunlu hale getirebilecektir.

Önceki yıllarda geliştirilen liderlik biçimleri uygulamada istenen etkili sonuçlar vermemiştir. Bu durum iki temel nedene dayandırılmıştır: Bunlardan ilki, yapılan araştırmalarda liderliğin, eylemden çok davranış olarak ve manevi bir olgudan çok psikolojik bir olgu olarak görülmesidir. İkincisi ise, yapılan araştırmalarda liderliğin bürokratik, psikolojik ve teknik-rasyonel yönü vurgulanarak mesleki ve ahlaki boyutunun ihmal edilmesidir (Yıldırım, 2010: 1). Son yıllarda ise bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacak şekilde etik liderlik üzerine odaklanıldığı gözlenmektedir.

Gelişmiş ülkelerde yaklaşık 1950'lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında da geçmişten bugüne liderlik ve bu bağlamda eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Şişman, 2004:2). Toplumların gelişmesinde en büyük role sahip okullar için, eğitim yöneticiliği alanının doğuşu ve bu alanda yapılan çalışmalar, bu yöneticiliği meslekleştirmek bakımından çok büyük önem teşkil etmektedir.

Bir yandan liderliği öğrenmek ve uygulamak sorumluluğunu yerine getirmeye çalışan okul yöneticisi, diğer yandan örgüt içerisindeki olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek doğru karar vermek durumundadır. Okulda etik bir atmosfer oluşturma sorumluluğu, okul yöneticisinin liderliğine yeni boyutlar eklemektedir. Bu yeni boyutlar, bütünsel olarak incelendiğinde okul yöneticisinin etik liderlik rollerini ortaya koymaktadır (Turhan, 2007: 2-3).

Liderliğin bu denli önemli olması, liderliğin örgütteki pek çok faktörü etkilemesinin sonucudur. Bu etkilenen faktörlerden biri örgütsel güvendir. Bir örgütün başarıya ulaşmasında güven en temel faktörlerdendir.

Toplumların ve örgütlerin önemli bir ögesi olan güven dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir ilişkinin ürünü olarak en temel anlamda tanımlanabilir. Kendini oluşturan bireylerin birbirlerine güven duyacağı bir toplum varlığını sürdürebilir. Bununla birlikte toplumu oluşturan bireylerin kendilerini yönetenlere ve bireylere hizmet sunmak için oluşturulmuş örgütlere de güvenmesi gerekir. Devlet ve devlete bağlı kurumlar da bu örgütlerin başında gelir (Yılmaz, 2006:3).Ülkenin geleceğini oluşturan çocukların eğitimini üstelenen okulların da bu kurumların en başta geleni olduğu söylenebilir.

Okuldaki ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki güvenden herkes sorumludur. Bu sorumluluğun ilk ve en önemli belirleyicisi ise okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik tarzı, güven ortamının baş değişkeni ve etkileyicisi olacaktır. Özellikle okul yöneticisinin etik değerleri içselleştirdiği ve bunu davranışlarıyla yansıtarak sergilediği etik liderlik becerisi, okulun örgütsel güven düzeyini olumlu bir şekilde etkileyecektir (Yılmaz, 2006: 9).

Örgütlerin başarısında örgütsel güvenin oluşmasında örgüt içindeki formel ve informal davranış kalıplarının rolü de araştırmacıların ilgisini çeken konulardır. Güç ve çıkar elde etmek amaçlı politik davranışlar da örgütler açısından tanımlanması gereken alanlardır.

Okullardaki başarı ne kadar okul yöneticisine bağlıysa, okul yöneticisinin başarılı olması da okuldaki öğretmenlerin tutumuna bağlıdır. Yani bu durum birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Okul yöneticisinin liderlik özellikleri öğretmenlerinin de iyi çalışmasını ve başarıyı yakalamasını sağlayacaktır. Çünkü öğretmen, liderine güvenirse, iş ve işleyişlerin tutarlılığından emin olursa o kadar işine sarılacaktır. Çünkü bilecektir ki, arkasında lideri durmaktadır. Başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek öğretmenlerin okullarına karşı tutumu ile yakından ilişkilidir. Bu tutumun olumlu gelişmesi okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunan öğretmenlerin olması da okulun liderinin tutumu ve liderlik özellikleri ile ilgilidir (Topuzoğlu, 2009: 46).

Yapılan pek çok çalışmada etik liderlik davranışının bireysel ve durumsal belirleyicileri ele alınmasına rağmen etik liderlik davranışının bireysel davranışı nasıl etkilediği tam olarak açıklanamamıştır. Yazında etik liderlik davranışının çalışanların davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül çalışmalar sınırlı sayıdadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 11).Öte yandan, eğitim kurumlarında politik davranış algısı ve politik davranışların okullardaki etkisi de araştırılmayı bekleyen konular arasındadır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin algılanan etik liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin algıladıkları politik davranışların örgütsel güvene etkileri sorgulanmaktadır.

Tez, teorik ve araştırma olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümde üç ana değişken *Etik Liderlik*, *Örgütsel Güven* ve *Politik Davranış* detaylı olarak anlatılmıştır. Teorik bölümün ilk kısımda liderlik ve liderlik kuramları özetlenerek etik liderlik üzerinde durulmuş, etik liderlikle ilgili güncel araştırmalara, eğitim kurumlarında yapılan çalışmalardan örneklere yer verilmiştir. Teorik bölümün ikinci kısmında ise güven ve örgütsel güven kavramları anlatılarak, eğitim kurumlarındaki örgütsel güven kavramı detaylandırılmıştır. Teorik kısmın son bölümü politik davranış kavramına ve bu konuda yapılan çalışmalara ayrılmıştır.

Tezin ikinci bölümü olan araştırma kısmında ise teorik kısma dayalı olarak araştırmacı tarafından okullarda yapılan anket çalışmasına ve bulgularına yer verilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI**

#### **1.1. Liderlik Tanımı**

Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesidir. Bu kelimeler de yol ya da seyahat anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır (Gül ve Aykanat, 2012: 18). Türk Dil Kurumuna göre ise liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 3).

Literatürde liderliğin tanımı, özellikleri ve türlerine ilişkin birçok teorik ve ampirik çalışma bulunmaktadır. Buna rağmen, herkes tarafından kabul görmüş bir tanım görmek mümkün değildir. Yapılan her tanım liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmektedir. Bunun öncelikli nedeni, liderlik konusunun çok boyutlu olmasıdır. İkinci neden, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamların değişmesi nedeniyle liderlerden beklentilerin sürekli değişmesidir (Eraslan, 2004: 1).

Liderlik kavramı hiçbir sözcük kadar gelişigüzel ve farklı anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir kadronun özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Liderliği tanımlamanın güçlüğüne temelinde, bu sözcükte hem niteleyici, hem değerlendirci birçok ögenin bir arada bulunması önemli rol oynamaktadır (Gül ve Şahin, 2011: 239).

Koçel (2011: 569) liderliği, “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirilmesi süreci” olarak tanımlamaktadır.

“Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak pek çok çalışmadan sentez bir tanımla liderliği açıklayabiliriz (Eren, 2004: 431).

## **1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar**

Liderlik ve yöneticilik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılan, genelde birbirlerine yakın, fakat temelde birbirinden farklı kavramlardır. Örgütleri başarıya ulaştırmanın “lider mi yoksa yönetici mi?” olduğu sorusu üzerinde hem bilim adamları hem de uygulamacılar yıllarca çalışmışlar ve çalışmaya devam etmektedirler (Çırpan, 1999: 1).

Yönetimin temelini otorite, emir verme, rasyonalite, kurallar, prosedürler, kontrol oluşturduğu halde; liderliğin temelinde yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular öne çıkmakta; esas itibarıyla de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı bazı özellik, yeterlik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir (Şişman, 2002: 17-18).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak tanımlanırken, lider, buna ek olarak etkileme gücüne sahip olan kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir ve örgütten ayrıldığında o örgütün gelişmesine ilişkin bir iz bırakamayacaktır. Oysa lider, yönettiği kişilerin yeteneklerini harekete geçirdiğinden, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir, liderler ise, daha dinamik ve eni fikirleri uygulamaktan çok, yeni fikirler ortaya çıkarırlar. Yöneticiler dikkatlerini “işlerin nasıl yapılacağı” üzerinde yoğunlaşırken, liderler hangi yenilik ve değişim için ne tür karar verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani “sonuçlar” üzerinde yoğunlaşırlar (Genç, 2012: 20).

Yöneticiden planlama ve örgütleme işlevlerini yerine getirmesi istenirken, liderden sadece kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir. Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan yola çıkılarak aşağıdaki farklılıklardan da kısaca söz edilebilir (İlgar, 2005: 62-63);

- Her lider bir yönetici iken her yönetici lider değildir.
- Liderlikte baskı yerine inanç var iken, yönetici yetkileriyle iş yaptırmaktadır.
- Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve grubundan almaktadır, yönetici ise otoritesini mevzuattan almaktadır.
- Bir kimsenin lider olabilmesi için ona tabi olan insanların bulunması şarttır. Ancak yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider grubu tarafından seçilmektedir ve yönetici ise çoğunlukla atamayla o statüye sahip olmaktadır.
- Liderin en önemli görevi etkilemektir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
- Lider grubun bir üyesi olarak diğer üyelerle çok yakın ve özel ilişkiler kurmaya yönelebilmektedir. Yönetici dostluğa dayanan ilişkiler kurmasına karşın senli-benli olmamaktadır. Yönetici daha mesafeli davranma eğilimi taşımaktadır.
- Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıya kalmaktadır. Yönetici ise kurumunun her şeyinden sorumludur.
- Liderler genellikle çalışana yönelik davranırken, yöneticiler işe ve üretime yönelik çalışmaktadırlar.
- Lider kişisel gücünü yönetici ise yasal gücünü kullanmaktadır.

- Çok geniş açıdan bakıldığında lider büyük planların başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emirlerine uymaktadır. Yöneticilikte ise böyle bir durum yoktur.
- Lider yenilik yapmakta, yönetici idare etmektedir.
- Lider geliştirir, yönetici muhafaza etmektedir.
- Lider insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşmaktadır.
- Lider güven ilham etmekte, yönetici ise kontrole güvenmektedir.
- Liderin uzun bir perspektifi vardır, yöneticinin perspektifi ise kısadır.
- Lider ne ve niçin, yönetici ise nasıl ve ne zaman diye sormaktadır.
- Lider statükoyu değiştirmeye çalışmakta, yönetici statükoyu kabul etmektedir.
- Lider doğru işi yapmakta, yönetici işi doğru yapmaktadır.

Yöneticinin başarısı genellikle başkalarını etkileyerek onları, örgüt amaçları yönünde davranmaya yönlendirme yeteneğine bağlıdır. Bu yüzden yöneticinin yetkilerini kullanmanın yanı sıra, liderlik vasıflarını taşıması ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklere de sahip olması gerekir. “Belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı” olarak ifade edilen liderlik süreci, yönetsel görevin önemli bir yönüdür. Bugün her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü hâkimdir. Çünkü yönetici ancak liderlik yetenekleri sayesinde etkin olabilir ve işbirliği sağlayabilir (Şimşek, 2002: 14-15).

Sonuç olarak liderlikle yöneticiliğin aynı şey olmadığı artık kabul edilen bir gerçektir. Bunu her yöneticinin bir lider olduğunu söyleyemeyeceğimiz görüşü de desteklemektedir. Liderliğin bir pozisyon değil bir süreç olduğu da kabul görmüştür ve pek çok araştırmacı tarafından belirtilmiştir. Yöneticilerin liderlik rolü ile

Çalışanları daha iyi motive edebileceği ve çeşitli sorunları önceden çözebileceği ve gerekli önlemleri alabileceği bilinmektedir (Fındıkçı, 1999: 45).

### 1.3. Liderlik zellikleri

Liderler birlikte oldukları gruplarına gruplarının yn vererek onları ortak hedeflere taşıyan kişiler oldukları için, liderlik kavramı yüzyıllar boyunca önemini koruyan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mademki liderler grup faaliyetlerine yön veren kişilerdir bu durumda diğer insanlardan farklı bir takım özellikler taşımaları gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004: 384).

Liderlik, bireylerin motivasyonunu artırarak onları, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları birlikte gerçekleştirebilme yeterliliğidir. Bu gerçekleştirebilme yeterliliği için liderlerin, vizyonerlik, isteklilik, güven verme, benimsenme, cesaretlilik, soğukkanlılık, risk almak, uzmanlık gibi özelliklere sahip olmaları gerekir (Can, 2009: 387).

Liderin zellikleri ve izleyenler üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanmaktadır (Celep, 2004, 81); (1) rgt bütün yönleriyle algılar ve örgütün gerçekleştireceği vizyonunu kestirebilir, (2) kısa dönemli çözümler yerine uzun dönemli çözümleri dikkate alır, (3) kendi yeteneklerinin farkındadır, (4) işlerinden hoşlanır, (5) izleyenlere güven kazandırır ve karizmatik olma eğilimindedir, (6) insanlara saygılı ve itibarlı davranır, (7) izleyenlerini sıradan olanın ötesine güdüler, (8) izleyenlerin sorun çözmeleri için cesaretlendirir, (9) risk almaktan çekinmez, (10) etraflarındaki herkesin ileriye görmelerine olanak sağlar, (11) düşünme ve hareket etmede model olarak hareket eder.

Günümüz rgtlerinde liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Liderlerin rgte olan katkıları bakımından sahip oldukları özellikler şu şekilde özetlenebilir (Bolat vd., 2008: 170–172);

- Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.

- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Umutsuzluğa kapılmamalı çevresine sürekli güven vererek, morali yüksek tutmalıdır.
- Zamanı iyi kullanmalıdır.
- Gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

#### **1.4. Liderlik Teorileri**

Liderlik oluşumunu belirleyen faktörlerin neler olduğu, hangi koşullarda ne tür liderlik yönelimlerinin uygun olduğu, lider olarak seçilen bireylerin ne gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği türünden sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar; Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuramlar, Durumsal Kuramlar ve Yeni Liderlik Teorileri olarak sınıflandırılabilir (Akbaba ve Erenler, 2008: 23; Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62).

##### **1.4.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler kuramına göre lider, kişilik özellikleri, bireysel yetenekleri ve fiziksel özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır ve bu farklılık onun lider olmasının temel sebebidir. Bazı kaynaklar bireysel yetenekleri de kişilik özellikleri içerisine koyarak liderde, izleyenlerden farklı bazı kişisel ve fiziksel özellikler aramışlardır. Ancak, benzer ortamlarda farklı liderlik davranışlarının sergilenmesi

özellikler yaklaşımı ile kolayca açıklanabilirken, farklı ortamlarda aynı kişilik yapısına sahip liderlerin farklı davranışlar sergilemesinin açıklamasını bu yaklaşım ile yapmak zorlaşmıştır (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 282-283).

Liderlik teorilerinden özellik kuramına göre bir liderde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Celep, 2004: 7);

- **Fiziksel özellikler:** Boy ve kilo gibi görünüş özelliklerine yer verilmiştir.
- **Kişilik özellikler:** Uyum sağlama, özgüven, kişisel bütünlük, üstünlük, bağımsızlık, ortamın şartlarına duyarlılık, başarıya güdülenme, sahip olduğu fikirlerini savunma, işbirliğine yatkınlık, kararlılık, güvenilir olma, başkalarını etkilemek, kendine güven, zorluklara karşı dirençlilik, sorumluluk almak için istekli olma gibi özellikler kişilik özelliklerini oluşturmaktadır.
- **Yetenek:** Zeki, kesinlik, etkili konuşma becerisi, yaratıcılık, politik ve diplomatik, alanında bilgili, planlı ve ikna edici özellikleri içermektedir.

#### 1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranış bilimcilerin lider davranışlarına odaklanan araştırmaları sonucunda liderlikte davranışsal yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Davranış yaklaşımına göre lider, kurumsal amaçları gözetmenin yanında, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemelidir. Bu yaklaşım lider ile izleyenlerin karşılıklı davranışlarına odaklanmak suretiyle kişiler arası ilişkilerin gelişmesine ve insanların sosyalleşme sürecine olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca lideri karakterize eden etkili davranışların belirlenmesi, eğitim yoluyla lider yetiştirmenin de kolaylaşması anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 283).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları,

Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramı, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modelidir.

**Ohio State Liderlik Çalışmaları:** Davranışsal Liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State Liderlik Çalışmalarıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderliğin nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Ohio State Liderlik Çalışmaları liderlik davranışlarını tanımlamada iki dönemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynamaktadır. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Liderlerin davranışlarını bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Koçel, 2011: 450-451).

- Kişiyi dikkate alma lider ile örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Bu faktör, önderin (liderin), davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.
- İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör önderin (liderin) davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Koçel, 2011: 451).

**Michigan Üniversitesi Çalışmaları:** Michigan Üniversitesindeki bilim adamları tarafından yapılan araştırmada liderlik davranışını lider ve üye arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemiştir (Eren, 2004: 438). Yapılan çalışmalar sonrasında, liderlerin davranışlarının Ohio State çalışmalarına benzer şekilde iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür ve bu faktörler çalışan yönelimli liderlik ve görev yönelimli liderlik olarak adlandırılmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

- Çalışan yönelimli liderler; kişiler arası ilişkilere önem verirler, astlarının gereksinim ve beklentilerine kişisel ilgi gösterirler, çalışanlar arasındaki bireysel ayrılıkları kabul ederler, yetki devrini esas alan uygulamalar yaparlar, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşulları geliştirmeye çalışırlar.
- Görev yönelimli liderler; işin teknik ya da görev yönünü vurgulamak eğilimindedir. Ana ilgileri, grubun görevini yerine getirmesidir ve bu liderlik davranışını sergileyenler için grup üyeleri, bu amaca hizmet eden birer araçtır. Ayrıca bu tür liderler, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan biçimsel otoritelerini kullanan bir davranış sergilerler.

**Likert'in Sistem 4 Modeli:** Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer Model Rensis Likert'in Sistem I-Sistem 4 modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmıştır (Koçel, 2011: 454).

- I. sistem yöneticileri çalışanlara sorun çözme için sınırlı imkân verirken, iş üzerinde sıkı bir kontrol uygulamaktadır. İletişime çok az yer verilmektedir. Bu yönetim anlayışında, örgütsel karar almada çalışanlara katılma hakkı tanınmamaktadır.
- II. sistem, yardımsever otoriter yönetimde hâlâ hiyerarşik bir yönetsel kontrol mekanizmasıyla çalışan bir sistemi içermektedir. Ancak burada çalışanlara bir miktar güven duyulmaktadır. Örgütsel amaçların saptanması üst yönetimce yapılmakla birlikte bazı konularda alt yönetim kademelerinden de görüş alınmaktadır.
- III. sistem, danışmacı yönetimde ise yönetim çalışanlardan gelen her türlü girdiye açıktır. Önemli kararların alınmasında üst yönetim ve çalışanların katılımı söz konusu olmaktadır. İletişim çift yönlü işlemektedir.

- IV. sistem, katılımcı yönetim, Likert'in en iyi örnek olarak gösterdiği yönetim tarzıdır. Örgütte alınan kararlarla ilgili yönetim ve çalışanlar arasında tam bir güven bulunmaktadır. Her yöne doğru iletişim vardır.

**McGregor'un X ve Y Kuramı:** McGregor'a göre liderin çalışanlarına karşı davranışını belirleyen en önemli faktörlerden biri insan davranışına ilişkin varsayımlarıdır. Bu nedenle, liderlerin insan davranışı hakkındaki inanç ve varsayımları, onların göstereceği davranışları da etkilemektedir. (Koçel, 2011: 454).

McGregor'un X kuramına göre, insan sorumluluktan kaçan bir varlık olması nedeniyle yönetilmeyi tercih etmektedir. Kendi amaçlarını önceleyen bir varlık olarak insanın örgüt amaçları için gayret göstermeye zorlanması, denetlenmesi gerektiğinde cezalandırılarak yönetilmesi gerekmektedir (Şahin, 2004: 532). Buna karşın Y kuramına göre, her insanın bir potansiyeli vardır ve uygun şartlar sağlandığında sorumluluk yüklenerek bu potansiyellerini hayata geçirir. Bu nedenle, yöneticinin temel sorumluluğu uygun çalışma ortamını oluşturmak ve insanın sahip olduğu yetenekleri örgüt amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır. Sonuç olarak X kuramını benimseyen bir yönetici otoriter ve müdahaleci davranırken, Y kuramını benimseyen yöneticiler katılımcı ve demokratik davranışlar sergileyecektir (Koçel, 2011: 454).

**Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:** Ohio ve Michigan araştırmalarında tanımlanan boyutlardan hareketle Blake ve Mouton, X ekseninde üretime ilgi ve Y ekseninde insana ilgi olmak üzere iki farklı boyuta bireyin verdiği öneme göre farklı liderlik biçimini ortaya koymuşlardır. Kişilerarası ilişkiler boyutu; çalışanlara gereksinim, arzu ve doyumlarına yönelik boyuttur. Üretime ilgi boyutu; işe yönelik bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Budak ve Budak, 2004: 400).

### 1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre her yerde ve her zaman geçerli (etkin) olan tek bir lider davranış tarzı bulunmamaktadır. Durumsallık Yaklaşımı, Davranışsal

Yaklaşımın “demokratik (ve/veya insana yönelik) lider davranışının otokratik (ve/veya işe yönelik) lider davranışına nazaran her yerde ve her koşulda daha etkili ve başarılı olduğu” yolundaki genellemesini reddederek, lider etkinliğinin durumun ve koşulların gerektirdiği uygun davranışın uygulanmasıyla sağlanabileceğini ve bu bağlamda da, bazen insana yönelik lider davranışının başarılı olabilmesine karşılık, bazen de işe yönelik (otokratik) davranış tarzının etkin olabileceği görüşünü ileri sürmüştür (Kılınç, 1995: 60).

Başlıca Durumsal Liderlik Kuramları; Durumsal Lider Etkililiği Modeli, Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı ve Yaşam Eğrisi Kuramıdır.

**Durumsal Lider Etkililiği Modeli :** Fiedler, liderin başarısında, liderin davranış tarzının yanı sıra bir takım durumsal faktörlerin de etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda liderin davranış biçimleri iki ana boyut üzerinde değerlendirilmektedir (Budak ve Budak, 2004: 410).

İş eğilimli lider; örgüt amaçlarının ön planda tutulduğu otoriter tutumu gösterir. Bu tip liderler emir vericidir ve emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler. Onlar için işin bir an önce sonuçlandırılması önem taşır.

İşgören eğilimli lider; astların düşüncelerine değer veren ve çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan demokratik bir tutum sergilemektedir. Çalışanları arasındaki uyum, arkadaşlık gibi konular üzerinde daha fazla durmaktadır.

Fiedler modelinde liderin durumsal davranışlarını belirleyen durumsal faktörler ast-üst ilişkisi, görev yapılandırması ve makam gücüdür.

Fiedler'e göre, ast-üst ilişkilerinin iyi, görevlerin planlanmış ve makam gücünün yüksek olduğu en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve grup liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. Ast-üst ilişkilerinin

zayıf, görevlerin planlanmamış ve makam gücünün düşük olduğu en olumsuz durumda ise, liderin işgören eğilimli davranış göstermesi hiç sonuç alamamasına yol açacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış gösteren lider daha başarılı olacaktır. Orta derecede olumlu durumlarda, işgören eğilimli lider işbirlikçi bir ekip ruhu yaratarak başarılı olacaktır (Budak ve Budak, 2004: 411).

**Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı:** Vroom-Yetton lider üye değişimi modeli, karar vermede, liderin izleyicileri de içine dahil ettiği bir süreci öngörmektedir. (Taslak, 2008: 126). Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte baskıcı liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir, ikincisi ise liderlik biçimidir (Kirel, 2004: 159).

Kararların kabulü astların kararların uygulanmasına etkili bir şekilde katılımı ile gerçekleşebilir. Lideri izleyenlerin karar verme sürecinde hiçbir etki altında kalmadan, kararın uygulanması konusunda yüksek düzeyde motive olmaları gerekir. Kararların grup süreci üzerindeki etkisi, iletişim ve normlarını olduğu kadar kararın kalitesini de etkiler. (Karahana, 2010: 9).

**Yol-Amaç Kuramı:** Yol-amaç teorisinde görer liderin izleyicileri nasıl etkilediği, işle ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Eren, 2004: 455). Teoriye göre insan davranışını etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır: Kişinin birtakım davranışların kendisini belirli sonuçlara ulaştıracakları konusundaki inancı ve kişinin bu sonuca attığı değerlerdir. Bu bağlamda liderin en önem işi; izleyiciler için önemli olabilecek amaçları belirlemesi ve izleyicilerin bu amaçlara erişmelerini sağlayacak yolu bulmalarına yardımcı olmasıdır. Yol-amaç kuramında 4 farklı liderlik tarzı ortaya konulmuştur (Aykanat, 2010: 31):

- **Başarı odaklı liderlik:** İddialı amaçlar ortaya koymakta ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtmektedir. Çalışanlardan yüksek düzeyde performans göstermeleri yönünde beklenti içerisindedir.
- **Katılımcı liderlik:** İşle ilgili konularda astlarına danışmaktadır. Onların fikirlerine önem vermektedir.
- **Destekleyici liderlik:** Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem vermektedir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmemektedir. Herkese eşit biçimde davranmaktadır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- **Yönlendirici liderlik:** Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi vermekte, onlardan neler beklediğini ve işi nasıl yapmaları gerektiğini açıklamaktadır. Standartların tam olarak uygulanmasını ve hayata geçirilmesini istemektedir.

**Yaşam Eğrisi Kuramı:** Paul Hersey ve Kenneth Blarchard tarafından geliştirilen “Yaşam Eğrisi Modeli” bir diğer durumsal liderlik yaklaşımıdır. Teoriye göre bir örgütte liderin liderlik tarzını belirleyen en önemli faktör astlarının olgunluk düzeyidir. Lider yapıyı harekete geçirme ya da bireyi dikkate alma davranışlarını da astlarının bu olgunluk düzeyine bağlı olarak şekillendirmektedir (Zel, 2006: 122).

Olgunluk yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, izleyenlerin işlerini başarma isteği duyma, başarma, hatta ilave sorumlulukları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İzleyenler bu yeteneklerini geliştirdikleri sürece olgunluk düzeyleri de artmaktadır. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda çeşitli evrelerden geçmektedir. Yöneticinin her evrede liderlik davranışını farklılaştırması beklenmektedir (Erçetin, 2000: 42).

#### 1.4.4. Modern Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili özelliklerin tam olarak açıklanamamış olması, konuyla ilgili yeni teorilerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu çerçevede, liderliğe ilişkin yazın taramasında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve etik liderlik

kavramlarının son on yılda üzerinde en fazla araştırma yapılan liderlik konuları olduğu görülmüştür (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62; Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169).

**a. Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik kavramı 1978 Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Burns'a göre dönüşümcü liderlik, "insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdıkları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Tabak vd. 2009: 389).

Dönüşümcü liderlik, "örgüt üyelerinin davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar birliği için birlik oluşturma süreci" olarak değerlendirilmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283).

Dönüşümsel liderliğin özellikleri kavramsal düşünme, değişikliğe açık olma, ikna edebilme ve amaç oluşturabilme olarak sıralanabilir. Dönüşümsel liderler, çoğunlukla değişim süreciyle ilgilenmektedirler. Yine dönüşümcü liderler, ekiplerinin vizyonunu ortaya koyar, bu vizyona ulaşmak için etkili görevleri belirler ve süreç davranışlarını tespit ederler ve böylelikle belirledikleri vizyona ulaşılmasını sağlarlar (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 280).

Dönüşümcü liderlik, atfedilen ya da davranış boyutlu idealleştirilmiş etki ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak dört farklı boyutta ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderler izleyenlerini, hepsi benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler gibi değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak değerlendirmektedir. İşgörenleri farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken aynı zamanda onların özgüvenlerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Lider burada aynı zamanda bir çeşit danışmanlık rolü oynamaktadır. Danışman olarak lider izleyenlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmesine ve onların amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis etmekte ve değerlendirmektedir. Bu sürecin sonunda

Çalışanların optimum verim sergileyebilecekleri ve maksimum potansiyeli ortaya koyabilecekleri pozisyonlara terfi edilmesi beklenmektedir (Bulu, 2009: 14).

**b. Etkileşimci Liderlik:** Dnşm liderlik kavramını ortaya koyan Burns, liderlikle ilgili yapılan sınıflama ve tanımlamaların artık günün koşullarına cevap vermediğini de öne sürerek etkileşimci liderlik kavramını da geliştirmiştir. Bu bağlamda yönettikleri çalışanlarından beklentilerini açık biçimde ifade eden ve beklenen performans karşılığında nasıl ödüllendirileceklerini çalışanlarına açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

Etkileşimsel liderler, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir “değiş-tokuş süreci” olarak görmektedir. Bu tarz liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında dl; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza vermeyi doğru bulmaktadırlar. Liderlerin tutum ve davranışları, başlangıçta üzerinde anlaşılan amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değişmektedir. İzleyiciler, amaçları gerçekleştirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 183).

Etkileşimci liderlik, üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar koşullu dl, istisnalarla yönetim (aktif veya pasif) ve müdahale etmeme (laissez-faire) yaklaşımıdır. Söz konusu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- Koşullu dllendirme: Bu boyut içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76). Liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası şeklinde gerçekleşmektedir. Amaçlar lider tarafından belirlenmekte ve bu amaçları gerçekleştiren astların karşılığında nasıl bir dl alacaklarını açıklanmaktadır. Lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödüller sağlamaktadır. Çalışanlara gösterdikleri çabanın karşılığında gereken desteği sağlamak,

hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı biçimde belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapılması gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarına örnek oluşturmaktadır (Karip, 1998: 448-449).

- **İstisnalar Yönetimi:** İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanmadığı zaman varlığını hissettirmektedir (Celep, 2004: 61). Bu bağlamda istisnalarla aktif yönetimde lider kuralları hataları önleme amacıyla uygulamakta, hataların kayıtlarını tutmakta ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaşmaktadır (Korkmaz, 2007: 62). İstisnalarla pasif yönetimde ise sorunlar ciddileşinceye kadar liderin herhangi bir müdahalesi olmamaktadır. Standartların karşılanmadığı durumlarda lider müdahalede bulunmaktadır (Demir ve Okan 2008: 76).

- **Müdahale etmeme (Laissez-faire) Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda lider çalışanlarına sınırsız özgürlük tanımaktadır. Astları kendi haline bırakmakta, onlarla herhangi bir anlaşma yapmamaktadır (Karip, 1998: 449).

**c. Etik Liderlik:** Etik liderlik, etik değerlere ve ilkelere dayalı ilişkileri sürdürmeyi ve bunları ön planda tutmayı ön gören bir liderlik kuramıdır (Erdoğan, 2002: 48). Bu başlıkla ilgili ayrıntılı bilgi diğer bölümde verileceği için kısaca geçilmiştir.

## 1.5. Etik Liderlik

Artan rekabet düzeyi, globalleşme ve uluslararasılaşma gibi faktörlerin etkisiyle etik sorunlar daha belirgin hale gelmektedir. İş yaşamında, eğitim alanında, siyasi arenada hatta basında etik sorunlar tartışılmaya başlanmıştır. Çalışan ya da

öğrencilerin yanlış biçimde değerlendirilmesi, daha fazla kar elde etmek için vergi kaçırılması, iş yavaşlatma örnek verilebilecek etik problemlerdir.

Eğitim alanındaki okul idarecilerinin etik değer ve kuralları benimsemesi beklenmektedir. Ancak yönetim işinin eğitimci olmanın ötesinde bir beceri ve deneyim gerektirmesi, zamanla karşılaşılan sorunlar etik kural ve değerlerden sapmalara neden olabilmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin etik davranışlarda bulunabilmesi hatta etik liderlik sergileyebilmesi için çaba göstermeleri gerekmektedir (Çelik, 2007: 89). Etik kavramının tanımı, etik davranışların neler olduğu, etik liderliğin boyutları, etik liderliğin öncel ve sonuçları bu bağlamda incelenecektir.

### **1.5.1. Etik**

Etik kavramı, köken olarak Yunanca ethos sözcüğünden gelmekte olup, iki farklı kullanımı bulunmaktadır. İlk kullanımı görenek, alışkanlık, töre gibi anlamları içermektedir. Asıl anlamı ise kavramın ikinci kullanımında görülmektedir. Buna göre ise bir davranışta bulunan kişi, davranış kurallarını ve değer ölçülerini kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmektedir. Gelenek, töre ve alışkanlık böylelikle karakter anlamını kazanmakta ve erdemli olmanın temel tavrı olarak pekişmektedir (Özdemir, 2003: 153). Etik, tarih boyunca felsefenin bir dalı olarak düşünür ve filozoflarca farklı yaşamlarla açıklanmaya çalışılan bir kavram olmuştur (Bektaş, 2008: 2).

Etik kavramının tanımı konusunda ortak bir ifade geliştirilmesi birçok bilim adamı için zorluk içermektedir. Bu nedenle günümüzde uluslararası yazında etiğe ilişkin çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir.

Etik ; “bireylerin davranışına rehberlik eden ahlakî kural ve standartlar sistemi” olarak da tanımlanmıştır (Varinli, 2004: 45).

Pieper (1999: 18) ise etiği, toplumun genel kurallarını göz önünde bulundurarak doğru olan ya da olmayan davranışları belirleyen bir olgu şeklinde tanımlamış, bununla birlikte etiğin dayandığı temel koşulun iyi niyet olması gerektiğini vurgulamıştır.

Başka bir tanımda ise etik; “bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar” şeklinde ele alınmış, daha sonra etik, “bireyin doğru olarak nasıl davranacağını tanımlayan ve açıklayan ilke, değer ve standartlar sistemi” olduğu belirtilmiştir (Tarakçıoğlu, 2003: 194).

Etik; insanlar tarafından kurulan gerek bireysel gerekse toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerler, normlar, kurallar ile doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaksal terimleri açıklayan felsefi bir disiplin olarak tanımlanmaktadır (Yürütücü ve Hüseyin Gürbüz, 2001: 58).

Etik kavramı; bir insanın davranışları sırasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünü olarak tanımlanmış ve etiğin insanın doğru ile yanlış ayırt ederken kullandığı kişisel kriterler olduğu belirtilmektedir (İşgüden ve Çabuk, 2006: 61)

Etik kavramı, geçmişe ve bugünüme dair doğru ve yanlış ölçütler olarak tanımlamakta ve öncelikle istenen bir hayatın anlaşılması ve araştırılması için kavramın içerikleriyle birlikte tartışılması gerektiği vurgulanmaktadır (Pelit ve Güçer, 2007: 94).

Etikte, belirlenmiş aynı tipte eylemler ve uygulamalar arasında kurulan bağları fark etmemize yardımcı olan erdem, adalet, dürüstlük, iyilik, suç gibi kavramlardan meydana gelen rasyonel çerçeve oluşturulmakta ve bu çerçeve doğrultusunda, toplumsal uyuma yoluyla, sözle ifade edilmesine gereksinim duyulmayan genel iyi ve kötü davranış kuralları koyulmaktadır (Haynes, 2002: 22).

Genel olarak etik kavramı; yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu

belirleyen ahlaki ilkeler, değerler, kurallar ve standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Pelit ve Arslantürk, 2011: 165).

İnsan hayatının her sahasında etik kavramının kullanımını görmek mümkündür. Hatta insan yaşamının büyük bir kısmının geçtiği iş hayatında da etik kavramının kapsamına giren birçok olayla karşılaşmaktadır. Söz konusu olayların bir bölümü yöneticileri doğrudan ilgilendirmekte iken, bir kısmı işğörenlerin yaşadığı olaylar sebebiyle dolaylı olarak yöneticileri ilgilendirmektedir. İşğörenlerin üstesinden gelemedikleri etik soruları kendilerine yol göstermeleri için bir rehber olarak yöneticilerine götürmeleri oldukça doğal bir durumdur. Kimi zaman işğörenin en yakınındaki şefi, kimi zaman da üst düzey yöneticisi etik sorunları çözecek merci olabilmektedir (Helvacı, 2010: 391-392).

### **1.5.2. Etik Liderlik**

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar ve araştırmalar değerlendirildiğinde, yeni liderlik yaklaşımları arasında etik liderliğin daha çok ilgi çektiğini ve daha fazla tartışıldığını göstermektedir. Özellikle yaşadığımız yüyılda yöneticilerin etik inançlara ve değerlere sahip olması, kurumsal işleyişi etik kriterlere göre değerlendirmesi ve sosyal faaliyetlerini bu doğrultuda yürütmesi beklenmektedir (Yaman, 2010: 11).

Etik liderlik, “liderlik yaparken liderlik becerileri ile etik değerlerin dengesinin sağlanması” olarak tanımlamaktadır. Buna göre etik liderlik, kişilerin bireysel özelliklerine ve kişilik yapılarına bakılmaksızın, önyargısız şekilde insanların farklılıklarını ve inançlarını kabul etmek anlamına gelmektedir. Etik karar vermek, etik değerleri yönetilen sisteme dâhil etmek ve bu sistemi oluşturma becerisi bütünüyle etik liderlik olarak belirtilmektedir. Bu tanım doğrultusunda etik liderlikte, liderlik ve yönetim becerilerinin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi ve yönetim fonksiyonu yerine getirilirken bu becerilerin kullanılması gerekmektedir (Acar ve Kaya, 2012: 96).

Etik liderliğin anlaşılması bakımından yol gösterici özellikte on temel özellik sıralanmaktadır. Yöneticilerin etik liderler olmak için sahip olması beklenen özellikler aşağıdaki gibidir (Harvey, 2004: 23; Turhan, 2007: 13):

- Etik bilinç oluşturma: Etik liderlik sergileyen yöneticiler, etik standartları, çalışma ilkelerini ve temel değerleri ifade etmekte ve bunların anlaşılması, desteklenmesi ve benimsenmesi için çaba göstermektedirler.
- Algılara dikkat etme: Bu yöneticiler müşterilerinin, astlarının, meslektaşlarının ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygu, görüş ve tepkilerini önemsemektedirler.
- Değerler ve etik konusunda eğitim verme: Bu yöneticiler insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek için gerekli güveni ve yetenekleri kazanmalarında yardımcı olurlar. Bunun için kaynak ve zaman sağlamaktadırlar.
- Politikalarla uygulamaların uyumuna özen gösterme: Bu, yöneticilerin kuralları ve standartlarını, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikilemle karşılaştıklarında sorunu kısa sürede ve tereddüt etmeden çözebilirler.
- Çalışanlara sorumluluk verme: Bu yöneticiler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutmaktadırlar.
- Başkalarına örnek olma: Etik liderlerin “özü sözü bir kimseler” olmaları sebebiyle diğer insanlardan da dürüst davranmalarını beklemektedir.
- Değerler çerçevesinde karar verme: Bu yöneticiler karar alma aşamasında çalışanlarını ve rehber ilkelerini gözetmektedirler. Her işlerinde etik değerleri ortaya koymaktadırlar.
- Etik değerleri benimseyen işgörenleri istihdam etme ve yükseltme: Bu yöneticiler şirkete çalışanlar alır ve statülerini yükseltmek isterler. Bu konuda karar verirken kriter olarak çalışanların misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini ele alırlar.

- İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanma: Bu yöneticiler birçok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirmektedirler. Etik kural ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.

Her işletmenin örgüt kültürüne göre etik ilkeler farklılık gösterse bile eşitlik, adalet, sorumluluk, güven ve saygı prensiplerini ortaya koymak yeterli olmayabilir. Değişim süreci nedeniyle, etik prensiplerin de söz konusu değişimle uyumlu biçimde güncelleştirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Artık öğretmenler otokratik yönetici istememekte, fakat liderlere gereksinim duyulmaktadır. Liderlik becerilerine sahip bir yöneticinin grup dinamiğini daha iyi anlayıp uygulayacağı ve bu sayede okul yönetiminde hem insan ilişkilerine, hem de etik değerlere gereken önemi vereceği ileri sürülmektedir (Bursalıoğlu, 2010: 178).

Etik açısından eğitim kurumlarının istenilen seviyede olmasının birincil sorumlusu okul müdürleri olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin bunu etik ilkeleri mesleki davranışlarına rehber edinmeleri ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Konumları gereği okul müdürleri toplumun her kesimiyle iletişim içindedir ve söz konusu kesimlerin okul idarecisinden farklı beklentileri ve istekleri olması doğaldır. Sözü geçen istek ve beklentiler, okul idarecilerini devamlı şekilde etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Bu nedenle, etik sorunlarla yüzleşirken okul idarecilerinin mevcut politika ve kanunlar kadar etik ilkeleri de dikkate alması ve bu kurallara uygun davranması beklenmektedir (Taymaz, 2003; Erdoğan, 2012: 504).

### **1.5.3. Etik Lider Davranışları**

Etik davranışın, sadece etik yasalarla değil insanların evrensel etik değerlere bağlı kişilikleri ile oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle etik yönetimi denetleyen temel unsur yasalar yerine insanların kendi şahsiyetleri olması gerekmektedir (Yaylacı, 2002).

Lider davranışlarının temel hedefi organizasyon üyesi işgören ve departmanların faaliyetini etkileyebilmektir. Faaliyetleri etkileyen lider, çalışanların davranışlarını da etkileyerek organizasyonun hedefine ulaşmasını sağlar. Lider tarafından sergilenen rol davranışları, taktik ve stratejiler örgütte görevlerin başarılmaması ve uyumun sağlanması dışında astların değer, inanç ve davranışlarını da etkiler. Lider davranış ve stratejileri, çalışanlarınca etik olarak doğru algılandığında anlamlı olmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112).

Liderin etik davranışları, çalışanların da etik davranmasına katkıda bulunacaktır. Zaman içerisinde oluşan etik kodlar örgütün yapısını etkileyerek, kurumsal anlamda işgörenlerin birbirlerine ve dış çevreye karşı olan sorumlulukları ve yürütülen işlemler boyutlarında güven ortamının oluşmasına önemli katkıda bulunacaktır.

Diğer bir ifadeyle etik liderlik, eylem ve olaylar karşısında proaktif davranma ve doğru karar verme yeteneğini ifade etmektedir. O nedenle, liderlerin başarılı olmaları için etik yönden olgun olmaları gerekmektedir. Buna göre etik liderlik becerisine sahip yöneticilerin, örgütlerinin kurumsal başarı elde etmesi ve ekip içinde güven ortamı ile ortak heyecanı uzun süreli yaşatması daha mümkün görünmektedir (Yaman, 2010: 11).

Liderin etik davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun tam olarak belirlenmesiyle mümkündür. Belki de bu bağlamda oluşturulmuş davranışların olması bireyin ahlaki farkındalığının artmasına ve ahlaki benlik-gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde etik liderlik diğer liderlik tarzlarına göre ahlaki davranışların güçlendirilmesi bakımından daha fazlasını içermektedir (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144).

Bir liderin sahip olması beklenen ve çevresine karşı yansıtması istenen en önemli özellik doğruluktur. Doğruluk; doğru sözlü ve güvenilir olmaya işaret eden bir kavramdır. Etik davranışlar da diğer insanlarla ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirmektedir. Dürüst ve içten davranmayan kişiler, ilişkilerinde kendi

sonlarını hazırlayarak güven ortamının ortadan kalkmasına neden olurlar. Korku ve güvensizlik nedeniyle yalan söylemek, güveni en fazla zedeleyen davranışlardır. Ancak çalışanlar yalandan uzak durarak üstlerine ve altlarına tam bir güven sağlamak zorundadırlar. Çalışma yaşamı içinde doğru davranışları sergilemek, tarafsız, adil, dürüst davranmak ve yalan söylememek etik liderliğin temel davranışları arasındadır (MEGEP, 2006: 25).

Güven kavramı, etik liderliğin hem bir bileşeni hem de bir ürünüdür. Güven, yöneticinin kazanması gereken bir davranıştır. Aynı zamanda güven, lidere çalışma arkadaşları tarafından verilen bir niteliktir. Lider faaliyetleriyle, kişiliği, düşüncesi ve yaptıklarıyla çalıştığı kişilere güven vermek mecburiyetindedir. Lider, işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmak istiyorsa insanların güvenini kazanmak zorundadır.

Etik liderin sahip olması gereken bir diğer davranış şefkatli olmasıdır. Etik liderin, sarsılmaz nitelikli ilişkiler kurabilmesi için şefkatli olması gerekmektedir. Etik lider, başkalarına yargılayıcı davranmamalı ve kimseyi hor görmemelidir. Önyargılarından kurtulmalı ve bunun için şefkatli olmanın gerekliliğinin farkında olmalıdır. Şefkatli olmak için ise ilişki içinde bulunduğu insanların özünü kendi özü arasında bağlantı kurmalıdır (Yılmaz, 2005b: 45).

Etik liderliğin açıklanmasında 6 temel kavramdan yararlanılmaktadır (Uğurlu, 2009: 51-54):

- Karakter ve Dürüstlük (Character and integrity): Karakter, ahlak ve etiğin temelini oluşturmaktadır. Bass, yöneticilerin karakterlerinin affedicilik, cömertlik, sadakat, alçakgönüllülük gibi davranışlarla ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bass ve Steidlmeier, karakteri bütün durumlarda erdem gösterme isteği olarak tanımlamak ve dürüstlüğü de karakterin önemli bir parçası olarak görmektedirler. Karakter ve dürüstlük sayesinde lideri izleyen astlarda güven oluşturulmaktadır.

- Etik farkındalık (Ethical awareness): Kişinin ahlaki sorunlar konusundaki algı ve duygu kapasitesini ifade etmektedir. Diğer insanlar üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sebep olacak seçimlerde bulunmak, etiksel farkındalığın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin astlarının söylem ve davranışlarının farkında olması, liderlik davranışlarının astlar tarafından kabulünü kolaylaştırmaktadır.

- Toplum-İnsan Oryantasyonu (Community/People-orientation): Etik değerlere sahip liderler, işleri yerine getirirken iyilik temelinde hareket etmektedirler. Etik liderler, davranışlarının gerek astları gerekse diğer insanlar üzerindeki etkisini önemsemektedirler. Bu bakımdan, etik liderler dürüst ve adaletli kimseler olarak toplumu ve insanları iyiye ulaştırma konusunda kaygı duyan kimselerdir. Toplum-insan oryantasyonu açısından etik liderlerin davranışlarıyla insanlar için rol model oluşturan ve uygulamalarıyla örnek oluşturan kişiler oldukları ileri sürülmektedir.

- Motivasyon (Motivating): Etik davranışları benimseyen yöneticiler, astlarını motive etmekte ustadırlar. İzleyecileri ile kendileri arasında duygusal ve entelektüel bağ oluşturmaktadırlar. Astları için ilham verici ve vizyon sunan bir bakış açısı yaratarak işleri gerçekleştirmektedirler.

- Cesaretlendirme ve güçlendirme (Encouraging and empowering): Etik liderler, astlarını cesaretlendirmekte ve güçlendirmekte başarılı yöneticilerdir. İzleyicilerini saygı ve özdeşleşme duygusuyla motive etmektedirler. Astlarını cesaretlendirmek için yetki vermediler ancak ortaya çıkan sorunların sorumluluğunu aktarmazlar.

- Etik sorumluluğu yönetme (Managing ethical accountability): Etik liderler, etik standartlar oluşturan yöneticilerdir. Bu nedenle izleyenleri açısından etik sorumluluğu taşıyan, yol gösterici kimselerdir.

Harvey tarafından etik liderlere ilişkin on temel özellik sıralanmıştır (Turhan, 2007: 13):

1. Etik liderlerin, insanları istihdam ederken ve terfi verirken temel kriterleri, değerleri, misyon ve vizyonlarından beslenmektedir.
2. Etik liderler, etik kurallarla ve değerlerle uyumlu biçimde iyileştirmelerde bulunmaktadır.
3. Etik liderler, çalışma arkadaşlarının, astlarının ve müşterilerinin görüş ve davranışlarına önem göstermektedirler.
4. Etik liderler, etik davranışların teşvik edilmesi konusunda zaman ve kaynak ayırmaktadırlar.
5. Etik liderler, uygulama ve politikaların uyumlu olmasına özen göstermektedirler.
6. Etik liderler, karar alırken temel ilkelerini daima gözetmektedirler. Her işlerinde etik değerlerini ortaya koyma eğilimindedirler.
7. Etik liderler, kendileri örnek davranışlar sergilerken, birlikte çalıştıkları kişilerden de dürüst davranmalarını beklemektedirler.
8. Etik liderler, kendilerini olduğu kadar diğer insanları da etik değerlere uygun davranmakla sorumlu tutmaktadırlar.
9. Ortak değerler ve etik standartlar etik liderler tarafından düzenli olarak ifade edilmektedir. Etik liderler bu değer ve standartların anlaşılmasını sağlamaya çalışmaktadırlar.
10. Etik liderler, astlarını veya başkalarını suçlamak yerine inisiyatif almak konusunda motive etmektedirler.

Etik lider insanlara karşı duyarlı olmalı, sadece kendini düşünmemelidir. Liderler ne kadar çok duyarlı olursa, o kadar mutlu, cesur ve korkusuz olur. Çünkü

gerçek lider, hislerine, vücutlarına, yeteneklerine, kendi doğalarına ve huylarına güvenir. Başkalarına, başarıya ve hayata inanır (Blumenthal, 2000: 117; Yılmaz, 2006: 33).

Lider nerede ne zaman davranması gerektiğini ve görgü kurallarını bilmelidir. Çünkü liderlerin, çalışanların ruhuna hitap etmeden izleyicilerini bir amaç etrafında birleştirilmesi son derece güçtür. Aynı zamanda liderin güvenilir olması için dedikoducu olmaması şarttır. Çalışanların, liderlerini kendilerine yakın hissetmesinin bir göstergesi olarak, çalışanların iş ve özel hayatlarındaki olanları liderlerine anlatması görülebilir. Böyle bir durumda da lider kendisine anlatılanları saklamalı ve başkalarıyla paylaşmamalıdır (Yılmaz, 2005b: 46).

Öğrencilere yeni bilgi ve beceriler kazandırmak okulun tek işlevi değildir. Öğrencilerin olumlu kişilik özellikleri kazanmalarına yardımcı olmak ve erdemli birer insan olmalarını sağlamak okulun işlevleri arasındadır. Görevi kötüye kullanma, ihmal, adam kayırma, rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma gibi etik dışı davranışların arttığı bir toplumsal düzen içinde, okulun bu işlevi daha anlamlı hale gelmektedir. Bu işlevi yerine getirebilmesi için ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır (Toksoy, 2011: 25).

Okul idarecisi, eğitim sistemi içinde çok önemli bir göreve sahip olduğu kadar önemli bir birimi de temsil etmektedir. Müdürün, liderlik biçimi ve her gün yüz yüze geldiği durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür. Günlük kararlarda bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler davranışları etkilemektedir (Aydın, 2006: 87).

#### **1.5.4. Etik Liderlik Boyutları**

Etik liderlik tanımlanırken, birtakım boyutları olduğu ileri sürülmüştür. Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen ölçek çalışmasıyla 4 boyut ortaya konulmuş ve bu boyutlar iletişimsel etik, davranışsal etik, iklimsel etik ve karar vermede etik olarak isimlendirilmiştir.

#### **1.5.4.1. İletişimsel Etik**

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde sahip oldukları iletişim ağları ve iletişim politikaları son derece önemlidir. Bu nedenle, yöneticilerin iletişim süreçlerindeki etik davranışları, etik liderliğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Etik ilişkiler, organizasyon yapısı için güçlü bir birleştirici işlevi görmektedir.

İletişim süreci, liderler açısından astlarını etkilemelerinin en büyük aracı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, etik liderliğin birincil boyutu iletişimsel etiktir. Bu boyut, yöneticinin bilgi aktarımını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirmesini ifade etmektedir. Lider, değer odaklı iletişim kurduğunda örgüt içerisinde güveni inşa etmekte ve çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Uğurlu, 2009).

İletişimsel etik, yöneticinin çevresine saygı ve sevgi göstermesini, insanları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasını ve hatalarını kabul etmesini içermektedir (Yılmaz, 2006).

#### **1.5.4.2. Davranışsal Etik**

Bireylerin ve ilişki içerisinde bulundukları insanların birtakım değerleri bulunmaktadır. İki kişi arasındaki bir ilişkinin etik biçimde gerçekleşmesi ise karşılıklı olarak değerlerin gözetilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle, karşılıklı sergilenen davranışlar ilişkiyi etik hale getirmektedir. Özellikle yöneticilerin, astları ve iletişim içerisinde bulunduğu kişiler için davranışlarının etkilerini göz önünde bulundurarak eylemde bulunması beklenmektedir.

Açık sözlülük, dürüstlük, doğruluk, cömertlik, nezaket gibi özelliklerin yöneticilerin etik davranışlarına kaynaklık etmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, davranışsal etik, yöneticinin toplumsal değerlere saygı göstermesini, dürüst davranmasını, bireysel hakları korumasını ve doğru sözlü olmasını içermektedir (Yılmaz, 2006).

### 1.5.4.3. İklımsel Etik

İklımsel etik, yöneticinin kurum iklimini oluşturmaya yönelik izlediği politikalarda ve gerçekleştirdiği uygulamalarda sergilediği etik davranışları ifade etmektedir.

Eğitim kurumları açısından iklımsel etik değerlendirildiğinde okul idarecileri, ğretmen, velilere ve öğrencilere karşı sergilediği iletişimsel ve davranışsal etik olarak tanımlanan davranışları dışında okul iklimini ılımlı hale getirmeye yönelik etik standartlar geliştirebilecektir. Eğitim kurumu için geleceğe yönelik amaçlar geliştirmek, tüm düşüncelere eşit mesafeli yaklaşmak, tüm bireylerin kendisini ifade etmesine izin vermek ve imkan oluşturmak, adil bir ödül sistemi kurmak iklımsel etik davranışlarıdır. Olumlu bir iklim oluşturulan eğitim kurumlarında, çalışanların örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir (Yılmaz, 2006).

### 1.5.4.4. Karar Vermede Etik

Organizasyon içerisinde karar verme süreçlerinin rasyonel biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Ancak rasyonalite, karar süreçleri için yeterli değildir. Yöneticilerin karar verme davranışlarını sergilerken, astlarının güvenini tesis edecek biçimde eşitlikçi, dürüst ve adil olması da beklenmektedir. Verilen kararların kurum ve çalışanları açısından etik olması önemlidir. Ayrıca, karar verme sürecinde karşılıklı görüşmelerin ve alternatifleri değerlendirme yönteminin etik çerçevede olması da gerekmektedir.

Yöneticilerin dikkate alması beklenen etik ilkeler şu şekilde sıralanmıştır (elik, 2007, 92):

1. Etik ilkeler, yöneticilerin tüm yaşamı boyunca sürekli başvurması gerekli rehber ilkeler olmalıdır.

2. Yöneticiler, etik olmayan davranışları uygulamaya çalışmamalı ve bu davranışlar üzerinde ısrar etmemelidir.
3. Yöneticiler, etik olmayan davranışların kurum içerisinde sergilenmesini ve teşvik edilmesini engellemelidir.
4. Yöneticinin sahip olduğu etiksel değerler, davranışlarını ve sözlerini etkilemelidir.
5. Yönetici, etiksel gelişimi teşvik ederek, örgüt içerisinde çatışma ve tartışmaların görece daha özgür bir iklimde gerçekleşmesine zemin hazırlamalıdır.

Yöneticilerin, karar verme sürecinde sergiledikleri etik davranışlar ve paylaştıkları etik değerler, kurumun etik düzeyinde belirleyici olmaktadır. Yöneticiler, etik sorumluluğu üstlenirken aynı zamanda örgüt ve astların yararını dengeleyecek biçimde karar vermelidir. Etik liderliğin bir boyutu olarak karar vermede etik, liderin mesleki sorumluluklarını dürüstlük içinde yerine getirmesini, ortak alınan kararları etkili şekilde uygulamasını ve çözüm üretmede sistemli olmasını ifade etmektedir (Yılmaz, 2006).

### **1.5.5. Etik Liderlik Davranışlarının Öncül ve Sonuçları**

Etik liderlik davranışlarını etkileyen öncüller ve etik liderlik davranışları tarafından etkilenen sonuçlar (çıktılar) bulunmaktadır.

#### **1.5.5.1. Etik Liderlik Davranışlarının Öncülleri**

Etik liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı araştırılan ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiye rastlanan birtakım öncüller bulunmaktadır. 2000’li yıllardan önce etik liderlik ile değer kavramı ve örgütsel kültür ilişkisi Erçetin (1998) tarafından araştırılmıştır. Birtakım değerlere sahip olmak ve örgütsel kültürün etik davranışları desteklemesi, etik liderliğin öncülleri olarak bulgulanmıştır. Yasalar (Resicks vd., 2006) ve normlar (Changeux vd., 2000) etik liderliğin kurumsal öncelleri kabul edilebilir. Bunların dışında vicdan, iyilik ve

kötülük, güven kavramları ilişkili bulunan diğer öncüller arasındadır. Özetle, lider örgütsel kültürden, yasa ve normlardan, sahip olduğu vicdan, güven, doğruluk gibi değişkenlerden etkilenecek etik liderlik davranışlarını sergilemektedir (Uğurlu, 2009: 69).

**Tablo 1. Etik Liderlik Davranışının Öncelleri**

| ÖNCELLER          | YAPILAN ARAŞTIRMALAR                                                                      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kültür            | Harsham&Harsham, 2008                                                                     |
| Değer             | Erçetin, 1998                                                                             |
| İyilik ve Kötülük | Myyry ve Helkama, 2002<br>Knights ve O’Leay, 2006<br>Brown, E.M., 2007<br>Kentsu, 2007    |
| Vicdan            | Changeux, J.P., 2000                                                                      |
| Yasalar           | Resicks vd. 2006                                                                          |
| Normlar           | Changeux, J.P. , 2000                                                                     |
| Güven             | Day, 2003<br>Yılmaz, 2004<br>Zhu, May ve Avolio, 2004<br>Yılmaz, 2006<br>Resick, vd. 2006 |
| Ahlak             | Changeux, 2000                                                                            |
| Adalet            | Greenberg&Bies, 1992<br>Brown, 2004<br>Bates, 2006                                        |
| Örgütsel kültür   | Erçetin, 1998                                                                             |

Kaynak: UĞURLU, Celal Tayyar, (2009), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 69.

### 1.5.5.2. Etik Liderlik Davranışlarının Sonuçları

Yöneticiler tarafından etik liderlik davranışlarının sergilenmesi sonucunda hem örgüt hem de çalışanlar açısından birtakım sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, etik liderlik çalışanların örgütlerine güven ve bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan etik liderlik, erdem, tarafsızlık, sorumluluk, hoşgörü ve adalet gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

**Tablo 2. Etik Liderlik Davranışının Sonuçları**

| SONUÇLAR           | YAPILAN ARAŞTIRMALAR                                                  |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Güven              | Yılmaz, 2006<br>Brown, 2007<br>Brown ve Trevino, 2006                 |
| Erdem              | Knights&O'leay, 2006<br>Morrel&Hortley, 2006                          |
| Tarafsızlık        | Kentsu, 2007                                                          |
| Karar verme        | Brown ve Trevino, 2006                                                |
| Eşitlik            | Hackman, Olive, Nodyne ve Deborah, 1999<br>Brown, 2004<br>Aydın, 2006 |
| Ödev ve sorumluluk | Brown, 2007                                                           |
| Örgütsel bağlılık  | Gül, 2003<br>Burford, 2004<br>Brown, 2007                             |
| Hoşgörü            | Aydın, 2001<br>Bagnall, 2002<br>Aydın, 2006                           |
| Adalet             | Aydın, 2001<br>Epitropaki, 2003<br>Dempster ve Berry, 2003            |

|  |                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Brown, 2004<br>Aydın, 2006<br>Değirmenci, 2007<br>Bates, 2007<br>Turhan, 2007<br>Pillai, 2007 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

Kaynak: UĞURLU, Celal Tayyar, (2009), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 69-71

### **1.5.6. Etik Liderlik ile İlişkili Liderlik Türleri**

Liderliğin etik boyutuna yönelik ilgi, farklı liderlik biçimlerinin tanımlanmasına yol açmaktadır. Liderliğin; demokrasi, insan hakları, hizmet, sadakat ve güven gibi boyutlarına dikkat çeken liderlik biçimleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmasına karşın, ortak noktaları etik liderlik temelli olmalarıdır. Bu başlıkta hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik biçimleri ele alınacaktır.

#### **1.5.6.1. Hizmet Odaklı Liderlik**

Hizmet odaklı liderlik, ilgili yazında kahya (steward) liderlik ya da hizmetçi (servant) liderlik biçimde iki boyutlu olarak ele alınan bir liderlik türüdür. Hizmet vurgusu nedeniyle, etik liderlikle benzeştiği düşünülmektedir. Tanım olarak, her türlü hassasiyetin ön planda olduğu ve her yönetici tarafından sergilenmesi mümkün olmayan bir liderlik biçimidir (Öztaş, 2010: 34).

İşletmeler ve özellikle eğitim kurumları açısından hizmet odaklı liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmakta, görevlerini yerine getirirken araç, kaynak gibi unsurları sağlamakta ve engelleri ortadan kaldırarak çalışanlara yardımcı olmaktadır (Cerit, 2005: 5).

Hizmet odaklı liderler, sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri sebebiyle etik konularda birçok lidere göre daha fazla hassasiyet taşımaktadırlar. Diğer insanların hayatında fark oluşturabilmek için istek duymaktadırlar ve bu nedenle, sosyal açıdan daha fazla insanı etkilemek istemektedirler. Bu bağlamda, hizmet odaklı liderliği benimseyen bir okul yöneticisi sadece öğretmenleri değil, aynı zamanda öğrencileri, velileri ve diğer eğitim kurumlarıyla olumlu ilişkiler kurarak sosyal etki alanını genişletme imkanına sahiptir. Sözü geçen davranışlar, yukarıda anlatılan etik liderliğin iletişimsel etik ve iklimsel etik boyutlarıyla birebir örtüşmektedir (Turhan, 2007: 34).

Okul yöneticisi hizmet odaklı lider olarak, kendisini öğretmenlerin hatta öğrencilerin hizmetkârı olarak görmekte, bu doğrultuda stratejilerini geliştirmekte ve hizmet odaklı davranışların yaygınlaşmasında etkili olacaktır. Bunun sonucunda çalışanlar arasında, öğretmen-öğrenci ve öğretmen-veli arasında informal ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlanmış olacaktır (Kurşun, 2011: 48). Bu bakımdan da hizmet odaklı liderlik, etik liderlikle birbirini besleyen ve pek çok bakımdan örtüşen bir liderlik tarzıdır.

#### **1.5.6.2. Otantik Liderlik**

Otantiklik bireyin duygu, düşünce, deneyim ve inançları ile uyumlu şekilde kendini bilmesi olarak tanımlanmıştır (Harter, 2002: 382). Otantiklik kavramının temelinde, kişinin kendini tanıması, bilmesi, zayıf ve güçlü yanlarını kabul etmesi, kendine karşı dürüst olabilmesidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

Otantik liderler, bilgiye değer vermeyi, sezgilerine güvenmeyi ve anlam oluşturmayı benimseyen kimselerdir. Bu liderler için dürüstlük, hoşgörü, sevgi, güven, dayanışma ve samimiyet gibi insani değerlerin kurumlarında bulunması ve artması son derece önemli olduğundan bu değerleri öncelikle kendileri yaşayarak örnek oluşturmaktadırlar (Topuzoğlu, 2009: 21).

Otantik liderlik kavramının, yöneticilerin taşıdığı pozitif psikoloji kapasitesi ile etik değerleri önemseyen kurumsal bir ortamdan doğduğu düşünülmektedir. Bu düşüncenin devamı olarak otantik liderlerin bireysel farkındalık, karar verme sürecinde bilgiyi dengeli biçimde değerlendirme, ilişkilerinde şeffaflığı sağlama, içsel bir ahlaki anlayışa sahip olma gibi kişilik özellikleri taşıdıkları savunulmaktadır. Kişinin olumlu ve olumsuz özelliklerini tanıyarak kişisel farkındalığını arttırması, diğer insanlarla ilişkilerinde gerçek benliğini ortaya koyarak şeffaflığı sağlaması ve birey tarafından benimsenen ahlaki değerlerin her şartta davranışlara yansıtılması yoluyla içselleştirilmiş bir ahlaki anlayışa sahip olunması kastedilmektedir (Asarkaya Memiş vd., 2009: 296).

Otantik liderlik ile etik liderlik kavramları arasındaki temel benzerlik güven boyutu ile ilgilidir. Otantik liderlerin astlarını etkileme amacıyla kullandıkları enstrümanlar, etik liderliğe son derece uygundur. Bunun sonucunda astların liderlerine güvenleri artmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 186). Liderlerine güven duyan izleyenlerin örgütsel bağlılığının artacağı düşünülmektedir. Bu nedenle otantik liderlik tarzını benimseyen bir yönetici aynı zamanda etik liderlik davranışları da sergilemiş olacaktır (Turhan, 2007: 40). Eğitim kurumlarının idaresinde etik ilkeler belirleyen ve bu ilkeler doğrultusunda hareket eden otantik bir lider, güven ortamı oluşturmuş olacaktır (Kurşun, 2011: 48). Bu yönüyle otantik liderlik davranışları, etik liderliğin karar vermede etik boyutuyla örtüşmektedir.

### **1.5.6.3. İlke Merkezli Yönetim**

İlke merkezli liderlik, liderin izleyenlerini etkilemekte kullandığı araçların belirli ilkelere bağlı olmasını içermektedir. Aynı zamanda liderin etkili kişilik özelliklerine sahip olması, astlarının güvenini kazanması, örgüt iklimini oluşturan ilkelerin kanuni düzenlemelerden de etkili olması ilke merkezli liderliğin esasları arasındadır (Turhan, 2007: 39). Bu çerçevede okul yöneticisinin etik değerleri önemseyen bir eğitim ortamı oluşturabilmesi için etik ilkeleri güçlü biçimde kurması gerekmektedir. Bunun için eğitim kurumu için belirlenen misyon, vizyon ve değerlerin etik ilkelere dayandırılması kaçınılmazdır (Çelik, 2007: 96).

İlke merkezli liderlik ile etik liderlik arasındaki en büyük benzerlik, her iki liderlik tarzının da ilke merkezli bir yapıyı önelemesidir. Liderin, görevine ilk başladığı andan itibaren belirleyeceği temel ilkeler, davranış ve kararlarının sorgulanmasının önüne geçecek ve zor durumlarda karar vermeyi kolaylaştıracaktır (Aydın, 2006: 86).

İlke merkezli liderlik anlayışı, etik liderlik alt boyutlarından karar vermede etik ve iklimsel etik ile örtüşür niteliktedir. İlke merkezli bir lider, karar verme süreçlerini şeffaf hale getireceğinden, etik ilkeleri söz konusu süreçlerde de uygulamış olacaktır.

### **1.5.7. Etik Liderlik Araştırmaları**

Etik liderlik konusunda ulusal ve uluslararası yazında çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir.

Morgan, (2002) tarafından yapılan çalışmada etik yönetim anlayışı ile kültür ilişkisini inceleyen çalışmada, yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin, yönetsel yeterlilikleri ve bireysel etik davranışları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Moorhouse'ın (2002) yılında yaptığı çalışmada ise delphi tekniği kullanılarak eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gerekli etik değerler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda kurumlar için beş etik değer belirlenmiş olup, bu değerler, kurumun dürüst, güvenilir, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması olarak tespit edilmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin sahip olması gereken yedi etik beceri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sahip olması beklenen etik beceriler, etkili iletişim kurabilme, vizyon oluşturabilme, dürüst olma, güven atmosferi oluşturma, ahlaki davranışlarıyla örnek olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve takım oluşturmaktır.

Aronson (2003) tarafından yapılan araştırma, dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerileri ile etik liderlik davranışları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticinin ahlaki bütünlüğü ve zihinsel potansiyelinin etik liderlik davranışlarıyla olumlu ilişkiye sahip olduğu da bulunmuştur.

Judy (2003) tarafından öğrencilere etik liderlik becerileri kazandırmayı etik liderlik becerileri göstermesinin etkili olduğu belirlenmiştir. amaçlayan çalışmada, öğretmenlerin

Garcia (2003) etik liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik bir program tasarlamış ve okul müdürlerinin etik liderlik düzeylerini araştırmıştır. Araştırma kapsamında devlet okullarında yönetici olan 210 okul müdürü altı ay süren bir eğitime tabi tutulmuştur. Eğitim sürecinin sonunda, okul müdürlerinin güven artırıcı davranışları daha fazla sergilemeye başladıkları, etik değerlere bağlılıklarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca etik liderlik becerileri gelişen okul müdürlerinin iş yüklerinin fazla olmasına karşın meslektaşlarını daha fazla destekledikleri tespit edilmiştir.

Sağlık sektöründe yaptığı bir araştırmada, kurum kültürü ile etik liderlik arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda etik liderlik davranışının etik değerlerle ilişkili olduğu görülmüş ve etik liderlik için etik değerlerin yönetici davranışlarını etkilemesi gerektiği belirtilmiştir. Kurumlar açısından etik liderliğin en kritik unsurlardan biri olduğu, aynı zamanda etik liderlik davranışlarının kurumlardaki etik kültürü olumlu etkilediği elde edilen diğer bulgular arasındadır (Aikman, 2003).

Davis (2004) tarafından okullarda yapılan araştırmada, etik liderlik ile kültür farklılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin okulda daha iyi bir iletişim ortamı oluşturulmasında ve öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasında olumlu etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

DeGraffenreid (2004) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin öğrencilerde etik becerilerin geliştirmesi konusundaki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerin etik liderlik davranışlarının ğretmen ve öğrencilerde etik becerilerin gelişmesinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir .

Etik liderliği sosyal öğrenme kuramıyla açıklanmaya çalışan araştırmacılar da olmuştur. Yapılan araştırmaların bulguları, etik liderlikle dürüstlük, güvenirlik, karşılıklı adalet ve danışmanlığın ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca etik liderliğin iřėörenlerin iş tatminine, işe adanmışlıklarına ve iş sorunlarını çözmeye olumlu katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Yılmaz, 2006: 83).

Liu ve arkadaşları (2013: 145) tarafından yapılan çalışmada etik liderliğin aracılık rolünü incelenmiştir. Araştırma kapsamında otomotiv sektöründe 158 kişiye ulaşılmıştır. Bulgular, etik liderliğin, örnek olmayı ve yöneticinin değerlendirdiği performansı olumlu etkilediğini göstermiştir .

Demir ve Karakuş (2015: 183).tarafından yapılan araştırmada, okullardaki etik iklimin öğretmenlerin ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeylerine etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları; etik iklimin öğrencinin öğretmene ve öğretmenin öğrenciye olan güvenini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Aynı zamanda etik iklim, ğretmen motivasyonuna da olumlu katkıda bulunmaktadır. Ancak ğrenci motivasyonu açısından bir etkisi bulunmamaktadır. Okullarda güven ortamının sağlanması ve ğretmen motivasyonunun arttırılması bakımından okullarda etik iklimin oluşturulmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erdem'in (2015:1)alışmasında ise yazın taraması yoluyla eğitim yönetiminde etik liderliğin önem ve özellikleri irdelenmiştir. Söz konusu çalışmada eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, politika ve yasalarla birlikte mesleki etik kurallarına uygun davranmalarının da gerektiği ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin dört farklı boyutta değerlendirilmesinin uygun olacağı belirtilmiştir. Belirlenen boyutlar davranışsal

boyut, örgüt iklimi oluşturma süreci, iletişim süreci ve karar verme süreci olarak tanımlanmıştır.

Tombak ve Bakan (2014: 95). tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmada öğretmen algıları referans alınmıştır. Çalışma sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin üç alt boyutunda üst düzeyde etik liderlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, alt boyutlar arasında en fazla örgütsel karar vermede etik boyutunda etik liderlik davranışı gösterildiği belirlenmiştir.

Uğurlu (2012: 203) tarafından Hatay'da gerçekleştirilen çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin etik liderlik davranışına ilişkin algı düzeyleri araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde algılamaktadır. Ancak genç öğretmenler ile kadın öğretmenlerin diğer gruplara göre etik lider algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012: 123) tarafından Karabük'te gerçekleştirilen araştırmada ise öğretmenlerin, okul müdürlerini etik liderlik davranışlarını göstermede genel olarak başarılı buldukları görülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak kıdem, branş ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Öte yandan okul müdürlerinin iletişim etiği kapsamındaki davranışlarda daha az başarılı oldukları, davranışsal etik ve karar vermede etik kapsamındaki davranışları göstermede ise daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Gül ve İnce tarafından üniversite idari personeli üzerinde yapılan araştırmada etik liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında etik liderlik davranışlarının iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutu ile örgütsel adalet algısının prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal olmak üzere üç boyutu ele alınmıştır. Analizler etik liderliğin iletişimsel ve karar

verme alt boyutlarının, çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile ilgili olduğunu göstermiştir. Ayrıca etik liderliğin davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algısı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır .

Doğan, Uğurlu ve Kaya (2015: 775).tarafından Sivas'ta yapılan benzer bir araştırmada ise öğretmenlerin algılarına ve görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları incelenmiştir. Araştırmanın nicel bulguları öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde olumlu algıladıklarını; nitel bulgular ise öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarına son derece önem verdiklerini göstermiştir. Bu bağlamda nitel bulguların nicel bulguları açıkladığı ve desteklediği ifade edilmiştir.

Konak ve Erdem (2015: 69).tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin algısı doğrultusunda, ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma çözme stratejileri arasında ilişki bulunup bulunmadığı irdelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler, okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini yüksek olarak nitelendirmişlerdir. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki, öğretmenlerin cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre farklı yorumlanmıştır. Öğretmenlere göre yöneticileri, çatışma yönetim stratejilerinden en fazla tümleştirmeyi tercih etmektedir. Sonrasında ise sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini uygulanmaktadır. Etik liderlik davranışıyla çatışma yönetimi stratejilerinden; tümleştirme, ödün verme stratejileri arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Etik liderlik davranışlarıyla kaçınma stratejisi arasında ise pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Etik liderlik davranışları ile hükmetme yönetimi arasında negatif yönde anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Özdemir(2015:595)tarafından gerçekleştirilen çalışmada ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, kullandıkları güç kaynakları ve algılanan sosyal becerileri ile öğretmenlerin duygusal bağılıkları arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Çalışmanın bulguları, öğretmenlerin duygusal bağılıklarına etik

liderlik davranışlarının, algılanan sosyal becerilerin, güç kaynaklarından temsil, uzmanlık, yasal ve ödöl gücünün olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sosyal becerilerin öğretmenlerin örgüte duygusal bağılılıkları konusunda daha fazla belirleyici olduğu belirlenmiştir.

Sığrı ve Başar (2015:606) tarafından kamu sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik, ihmalkârlık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel politika algısının etik liderlik davranışlarının söz konusu etkisi üzerinde nasıl bir değişikliğe neden olduğu incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre etik liderlik davranışları, işgörenlerin tükenmişlik, ihmalkârlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan etik liderlik davranışlarının, örgütler açısından iyileştirici etkisi belirlenmiştir. Buna karşın, işgörenlerin örgütsel politika algısı etik liderliğin iyileştirici etkisini azaltmaktadır.

Tezin araştırma kısmındaki bağımsız iki ana değişkenden biri olan etik liderliğin, liderliğin tanımı ve tarihsel gelişiminden itibaren tüm boyutları ile anlatıldığı bu bölümde ayrıca Türkiye’de ve dünyada etik liderlik konusunda yapılan araştırmalara, etiğin tanımına diğer liderlik biçimlerine ve etik liderlik ile örtüşen liderlik biçimlerine ayrıca yönetici ile lider arasındaki benzerlik ve farklara değinilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise etik liderlikle doğrudan ilişkili olan örgütsel güven anlatılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Modernizmle birlikte günümüzde hızlı bir değişim sürecinden geçilmekte, bu süreçte organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için sürekli yenilenmek ve kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlar, sürekli değişen teknolojiye adapte olmak, beklentileri en iyi şekilde yerine getirmek ve rakip örgütlerle rekabet edebilmek durumundadı. Bu durumun bir sonucu olarak yöneticilerin yeni sorumlulukları oluşmaktadır. Yöneticiler bir taraftan örgütü yüksek kaliteye ulaştırmaya çalışırken, diğer taraftan örgütü yenilemeye ve geliştirmeye çalışmaktadır. Yöneticilerin örgütünü hedefine ulaştırması ve geliştirmesi, söz konusu yapının birbirine güven duyan işgörenlere sahip olmasıyla mümkün hale gelmektedir. Bir organizasyon kültürü yaratmak, kurum için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun kurum çalışanları tarafından benimsenmesini sağlamak, organizasyonun bütün üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturulmak suretiyle başarılabilmektedir (Özer vd., 2006: 105).

Güven, insan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun olabilmesi için gerekli yapı taşlarından biridir. Örgütsel açıdan güven olgusu incelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça kritik bir rolü olduğu görülmektedir. Özellikle son yıllarda dünya çapındaki tüm işletmelerde örgütsel güven kavramı önemli bir yer tutmaya başlamıştır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 188).

#### 2.1. Güvenin Tanımı

İnsanlar toplum içinde yaşamakta olup, toplumsal hayatta her insan hem çeşitli grupların hem kurumların üyesi durumundadır hem de bu yapılar içerisinde faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu bağlamda güven, bireyleri ve örgütleri birbirine bağlayan; ilişkilerin devamlılığı, gücü ve yoğunluğunu belirleyen anahtar bir

kavramdır. İnsana özgü güven duygusu, insanlar kadar kurumlar içindeki ve arasındaki ilişkilerin de temelini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2010: 2).

Güven, yönetim araştırmacılarının, psikologların, ekonomistlerin ve sosyologların bireyler arası ilişkilerin inşa edilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir faktör olduğu konusunda fikir birliğine sahip oldukları bir olgudur. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanına sahip kişilerce güven, birbirinden farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır (İşcan ve Sayın, 2010: 201).

Güven; karşı tarafın söz, davranış ve eylemlerinin kişinin (kurumun) beklentileri doğrultusunda gerçekleşeceği düşüncesine ya da kişinin (kurumun) yararını hedef alacağı önkabulüne dayanmaktadır (Yıldırım, 2010: 3).

Güven, karşıdaki bireylerin maksat ve davranışlarının, olumlu beklentilere dayalı olarak açık ve dürüst olacağını kabul etme konusundaki psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Rousseau vd., 1998: 395).

Güven doğal bir süreç zarfında bireyler arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Güven; “bir bireyin diğer bir bireye yönelik pozitif bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak” ifade edilebilir. Ayrıca güven olgusu, bireyler için samimi bir alakayı ifade eden duygusal bir bağlılığı da kapsamaktadır (Wech, 2002: 354).

Butler (1991: 648) ise güveni; karşıdaki bireylerin faaliyetlerinin değerlendirilmesi sonucunda, bu bireye karşı olan faaliyetlerinin değerlendirilmesi sonucunda, bu bireye karşı olan faaliyetlerinde savunmasız olma ve kestirilemeyen olaylar karşısında tehlikeyi kabul etme isteği olarak tanımlamaktadır.

Güven, “bir kişi, grup ya da örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentiler”dir. Bir başka tanım ise güveni; “diğer insanların varlığını, onlardan kötülüğün gelebileceğini ümit etmeden kabul etmek” olarak (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212).

En geniş ifadesiyle dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavramdır. Dolayısıyla, güven, bireyin çevresindeki diğer insanlardan olumlu beklentilerini ifade etmektedir (Çıtır ve Kavi, 2010: 233).

İnsanın kendisine güven duyması; başta kendini ve sınırlarını kabul etmesi ile başlar ve kendi iç sesine kulak vermesi ile biçimlenir. Öte yandan bireyin temel ahlâki değerleri ile bu konudaki kararlılığını içermektedir. Ayrıca kendine güven, diğer insanlara güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, bütünlük sergilemesi, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da dünya görüşüne, kişisel özelliklere, beklentilere, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002: 2).

Eğitim kurumları ve okulların verimli ve etkili olması, okulun ve eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları şarttır. Söz konusu işbirliği ve uyum, okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir (Özer vd., 2006: 107).

## **2.2. Güven Türleri**

Güven birbirleriyle ardışık biçimde ortaya çıkan üç aşamada oluşur ve bir sonraki güven adımının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesi ile sağlanmaktadır. Bahsi geçen üç güven biçimi şunlardır: Hesaplanmış güven (calculus based), bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) ve özdeşleşmeye dayalı güven (identification based trust). Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılmaktadır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yakınlaşırlar ise savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur (Lewicki ve Bunker, 1996: 119; Kalemci Tüzün, 2007: 101).

### **2.2.1. Hesap Temelli Güven**

Hesaplanmış Güven; kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanır. Güven kavramının sezgisel ve duygusal yönlerinden ziyade güven duymanın maliyeti, faydaları ve oluşabilecek zararları ele alınmaktadır. Bir başka ifadeyle bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini tartışmaktadır. Bilişsel, hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanmaktadır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007:190).

### **2.2.2. Bilgi Temelli Güven**

Güvenin ikinci türü ise bilgi temelli güvendir. Güvenin bu şekli diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine kurulmuştur. Diğer bir ifadeyle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” basamağıdır. Bilgi temelli güven ilişkisi tehdit veya korkuya dayanmayan, daha çok toplulukların birbirleri hakkında edindikleri bilgi temelli bir tür güven ilişkisini kapsamaktadır (Rademarkers, 2000:140).

### **2.2.3. Özdeşleşme Temelli Güven**

Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur. Özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranmayı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkiler ve destekler (Lewicki ve Bunker,1996; Kalemci Tüzün, 2007: 103).

### 2.3. Örgütsel Güvenin Tanımı

1950’li yıllarda yönetsel ve organizasyonel etkinliğin temeli olarak güvenin öneminin farkına varılmıştır. Sonraki dönemlerde bilim adamları bireyler arası güvenin kişi, takım ve örgütsel çıktılar (performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, problem çözme ve işbirliği gibi) üzerindeki olumlu etkilerini bulmuşlardır. Günümüzde, güven sosyal sermayeyi meydana getirmeyi, işgören sorumluluğunun arttırmak ve işgörenler arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi hedefleyen önemli bir konu olarak yeniden kendini göstermiştir (Thomas, Zolin ve Hartman 2009: 287).

Her ne kadar örgütler açısından güven kavramının da tanımı üzerinde bir fikir birliği sağlanamamışsa da, rekabetin son derece yoğun olduğu, teknolojik, ekonomik gelişmelerinin büyük hız kazandığı ve örgütsel dinamiklerin önemli değişimler yaşadığı günümüz çevrelerinde, güvenin gerekliliğine dair kesin bir uzlaşma mevcuttur. Güven kavramı; beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında ekip üyelerini destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010: 415). Çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının eski çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumda örgütsel yapılar, hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek ölçüde katılımı gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yeni oluşum, doğal olarak örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında toplanması ve bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları, günümüzde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir (Asunakutlu, 2002: 5).

Gilbert ve Tang (1998:321) örgütsel güveni; “çalışanların yöneticilerin dürüst davranacaklarına ve üstlendikleri şeyler doğrultusunda hareket edeceklerine olan inançları ve destekleri” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel güven, örgütsel adaletin sağlanması, üst yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve gereksinimlerinin karşılanması, örgütsel sosyal ilişkilerin istenilen seviyeye yükseltilmesi, çalışanlar arasındaki işbirliğinin sağlanmasıdır (Neves ve Caetano, 2006: 355).

Börü ve arkadaşları (2007) örgütsel güvenin, kurumun örgütsel destek ve dağıtım ve işlemsel adalet ile yöneticinin dürüstlük, yetkinlik, çalışanlara karşı ilgi ve yardım sever davranışlar ile oluşturdukları olumlu bir atmosfer olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel güven; çalışanların birbirlerinin ve yöneticinin yeterliklerine, örgütte adil, hoşgörölü ve etik ilkelere bağılı kararlar alma ve uygulama sürecine olan inancı ifade eder. Bu anlamda örgütlerde güven iki yönlüdür. Birincisi kişinin, yöneticinin ve diğler çalışanların yaptıkları görevlerdeki yeterliklerine duyduğu güven; ikincisi de yöneticinin ve diğler çalışanların sözlerine, dürüstlüğüne, adaletine, samimiyetine ve iyi niyetine duyduğu güvendir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 212).

Tanımlardan hareketle kısaca örgütsel güven; çalışanların örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları şeklinde tanımlanabilir (Çubukçu ve Tarakçioğlu, 2010: 59).

## **2.4. Örgütsel Güvenin Kuruma Faydaları**

Örgütlerde kurumsal başarıyı elde etmek için, örgütün her kademesinde görevlendirilmiş çalışanların varlığı gerekli olmaktadır. Bunun için de ilk önce örgütte güven dolu bir atmosferin olması gerekmektedir (Wetlaufer, 1999: 34). Güvensizlik ortamlarında çalışanlar kendilerini diğler çalışanlardan korumak için harcadıkları zaman, enerji ve kaynaklar örgütler için açık ve gizli kayıplar

oluşturmakta, bu türdeki bir iklim yaratıcılığın gelişimine engel olmaktadır. Daha bütüncül bir şekilde düşünüldüğünde ise güven çıkarıcı eylemleri bertaraf eden, alt-üst ilişkilerini kontrol gereksinimini ve işlemsel maliyetini azaltıcı bir etken olarak önem taşımaktadır. Çalışanlarla yönetim arasındaki veya çalışanların birbirleri aralarındaki güven ilişkileri özel oluşu, tek ve kopya edilmesi imkansız yapısı ile örgütler için bir rekabet üstünlüğü aracı olarak önemli bir konuma sahiptir (Davis vd., 2000: 564).

Örgütler açısından amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm unsurlar ile ekip kurma ve motivasyon çalışmaları, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak güvenin yetersizliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2002: 3).

Örgütsel açıdan bakıldığında yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olan çalışanların yüksek iş tatmini ve üretkenlik gibi olumlu beklentiler içerisinde olduğu (Schnake, 1991: 735-737); motivasyonlarının arttığı, etkili grup çalışmasını sağladığı, açık iletişimi desteklediği, çalışanların işten ayrılmasını önemli bir şekilde azalttığı belirtilmiştir (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 55). Güven düzeyinin düşük olması, bu beklentilerini yetersiz düzeyde olduğunun göstergesidir. Birbirlerinden olumsuz beklentileri olan insanların, işbirliği yapması çok zordur. Örgütsel güven düzeyinin düşük olması, çalışanların kuruma karşı aitlik duygusunun zayıflamasına neden olacaktır. Kendisini bir gruba ait hissetmeyen bireyin, grup yararına bir şey yapmaya istekli olması mümkün değildir (Yılmaz, 2006: 57-58).

## **2.5. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler**

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulunduklarında davranışlarını değiştirebilir. Baz kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan ve Ceylan, 2003: 143).

Mishra ve Morrissey (1990: 443), örgüt içerisinde dört temel ögenin örgütsel güveni etkilediğini belirtmişlerdir. Bular; açık iletişimin olması, iş görenlerin karar vermeye önemli derecede katılımı, önemli bilgilerin paylaşımı, duygu ve algıların doğru paylaşımıdır.

Örgütlerde güveni etkileyen bir diğer faktör ise geribildirimdir. Geribildirim, çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını ölçmelerini, doğru ve yanlış öğrenmelerine imkan sağlayacak bilginin verilmesi olacak tanımlanmaktadır. Çalışanın, yaptığı işi hangi amaçla yapacağını bilmesi ona güven kazandırmakta ve karar verebilir konuma getirmektedir. Çalışanlara geri dönütlerin verilmesi örgüt içi iletişimin etkinleşmesi açısından da önemlidir. Geribildirim ile yönetim ve çalışanlar arasında etkileşim sağlanarak iletişim çift yönlü olma özelliği kazanmaktadır (Dedehayır, 2002: 2).

Örgütlerde güveni etkileyen diğer bir faktör ise yetkilendirmedir. Yetkilendirme, çalışanın işiyle alakalı yetilerine güvenildiği, nitelikli olduğuna inanıldığı anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, yönetimin kendisine güven duyulduğunu fark eden kişi de örgütüne karşı güven hissedecek ve kendisine değer verilmesi örgütsel bağlılık düzeyi artırıcı gibi olumlu etkiler oluşturacaktır (Nyhan, 2000: 98).

## **2.6. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel güven birkaç boyut olarak ele alınmıştır (Yılmaz, 2009: 746). Bunlar; kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlar arası güvendir. Bu boyutlarıyla incelendiğinde, kuruma ve yöneticilere güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğu, ancak farklı öncüllere ve sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Çalışmalarda kuruma güvenin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen genel değişkenlerle bütünleştirilebileceği; yöneticilere güvenin ise, üstün kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar, çalışanın kuruma ve

yöneticilere güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Kuruma güven, örgütsel bağlılığı artırıp devir hızı düzeyini etkilerken; yöneticilere güven, çalışan memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000:242).

### **2.6.1. Kuruma Güven**

Kuruma güven duygusunun dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişin, pozitif bir imajın, huzurlu ve adil bir ortamın, işe alım ve oryantasyonun önemsendiği, bağlılığın oluşturulmaya çalışıldığı, mali yapının güçlü olduğu, çalışanlara ilginin, saygının bulunduğu, performans değerlendirmelerinin objektif olduğu, çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edildiği ve uzun süreli istihdamın önemsendiği bir örgütsel yapısı ile mümkündür (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007: 57).

Kuruma güven, bütün örgüt elemanlarının örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve örgüte bağlılıklarına dayanan, pozitif beklentiler olarak tanımlanan, çoklu davranışlar ve niyetlerden oluşan iklimdir. Yüksek düzeyde güven içeren örgütler, güven düzeyi düşük örgütlere göre, değişimlere ayak uydurarak daha başarılı ve yenilikçi olmaktadır. Kurum içi güven, grupların ve liderlerin hedeflerine varmadaki başarısını, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırmaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 83).

Güven ortamının oluşturulmasında örgütsel faktörler önemli bir yer tutmaktadır. İşe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecektir. Diğer taraftan bu politikaları destekleyecek şekilde işlerin ve koordinasyon ilişkilerinin açıkça tanımlanması, sorun çözme, bilgilendirme, koordinasyon için biçimsel (formel) toplantıların yanı sıra geceler, piknikler, yemekler vb. biçimsel olmayan (informel) sosyal faaliyetlerin yapılması, çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması; örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması güvenin örgüt içinde

kurumsallaşmasını kolaylaştıracak yapısal ve davranışsal zemini yaratacaktır. Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır (Aktuna, 2007: 64-65).

Bir kurum içersinde işgörenler yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman ya önyargı ile hareket etmekte veya çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle söz konusu konuya karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev kurum içersinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve işgörenleri düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir. Örgüt prosedürleri hakkında kurum işgörenlerinin bilgi sahibi olması söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve işgörenlerin iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt içersinde kararların nasıl alındığını anlamak iş görenleri sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır (Dinç, 2007: 37).

## **2.6.2. Yöneticilere Güven**

Örgüte güven bazen çalışanlar açısından yöneticiye güven ile karıştırılabilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe yayabilmektedir. Çünkü yöneticiyi örgütün başsorumlusu olarak görmektedirler. Bu yüzden literatürde, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların güvenlerini kazanmak için, davranışlarında tutarlı ve ölçülü olmaları gerekmektedir. Kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve bilgi verici bir iletişim ve çalışanlara karşı gösterilen ilgi ve özen yöneticiye olan güvenlerini arttırmada önemli role sahiptir (Whitener vd., 1998: 513). Bu durumda yöneticilerin duruşu çok önemlidir. Çünkü

yöneticiler isterse tüm faaliyet ve uygulamalarıyla, söz ve davranışlarla örgütte güven oluşturabilirler ya da oluşmuş güveni yok edebilirler (Büte, 2011: 175).

Yöneticiler, örgütü etkin hale getirmek için kaynaklarını da etkin bir biçimde kullanmak zorundadırlar. Örgütün en önemli kaynağı olan işgören ve yönetici arasındaki olumlu ilişkinin temelini karşılıklı güven oluşturur. İşgörenlerin yöneticiye duydukları güven, onları dolayısıyla örgüte de güvenir hale getirecek ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir rol oynayacaktır (Topaloğlu, 2010: 45).

Örgütlerde yöneticiye güvenin sağlanması; işbirliği, iletişim ve birlikte hareket etmeye katkı sağlamaktadır. Oluşan bu katkı, verimliliğin artışı, işgücü devrinin azalmasını, yenilikçilik ve değişim yeteneği gibi sonuçlar meydana getirmektedir. Güven içinde çalışanlar, örgütle ilgili alınan kararları daha güçlü bir şekilde destekleyerek örgüte olan bağlılıkları daha da artmaktadır. Bu şekil, çalışanların örgütsel hedefler, normlar ve değerler ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden güvenin; örgütlerde bağlılık yükseltici ve performans artırıcı gibi pozitif sonuçlarının elde edilmesi beklenilmektedir. Öte yandan güvenin düşük olduğu örgütlerde, örgüte yabancılaşma, düşük bağlılık ve performans gibi olumsuz çıktılarla karşılaşmaktadır. Çalışanın yöneticiye duyduğu güvenin artması, yaptığı işle ilgili yönetici tarafından alınan kararlar ve bildirilen hedeflerin başarılmasına dönük iş gerilimini azalmaktadır (Lau ve Tan, 2006: 173).

### **2.6.3. Çalışanlar Arası Güven**

Örgüt teorileri ile ilgili olarak geçmişten günümüze yapılan araştırmalara bakıldığında kurumları meydana getiren unsurlardan birisi olan çalışanların sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanması ile kişilerarası ilişkiler, grup davranışı, haberleşme, motivasyon, bağlılık, güven gibi konuların geliştiği görülmektedir (Dinç, 2007: 31).

Örgütsel güvenin diğer bir boyutu biri çalışanlar arası güven, ilgili literatürde bireyler arası güven şeklinde tanımlanmış; çalışanların birbirlerine karşı sergilemiş

oldukları hareketlerine, dürüstlüklerine ve iyi niyetlerine ağırlık verilen inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, birlikte iş yaptıkları arkadaşlarının güvenilir olduklarına inanmaları için, onların iyi niyetli ve mesleki niteliklerinin yüksek düzeyde olduğunu bilmeleri gerekmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39-52).

Örgüt içerisinde işgörenlerin tıpkı bireysel yaşamlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri formel ya da informel gruplar vardır. İşgörenler, fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları dolayısıyla gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan işgörenler“biz ruhuyla” hareket eden bir yapı oluştururlar. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu güvendir. Birbirine güvenmeyen işgörenlerin oluşturduğu grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer bireylerde güvensizlik yaratan işgören gruptan soyutlanır ve dolayısıyla örgüte de yabancılaşır. Bu yabancılaşma da işgörenin motivasyonunda ve performansında düşüklük yaratacak, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle işgörenlerin yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına güvenmesi örgütsel güvenin bir diğer boyutudur (Topaloğlu, 2010:45-46).

## **2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Bireyin iş yaşantısındaki en önemli öğelerden biri olan güven, hem örgüt içerisinde kurulan ilişkilerde hem de çalışanla yöneticiler arasındaki ilişkilerde ayrı bir değere sahiptir. Bu önemli unsur çalışan bakımından kariyer planları ve iş performansı ekseninde önemli sonuçlar doğurduğu kadar, organizasyon açısından da ciddi sonuçları beraberinde getirmektedir. Güvenin örgütlere sunduğu olumlu ve olumsuz birçok sonuç vardır (Mowday, 1998: 389- 390).

Örgütler açısından amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm unsurlar ile ekip kurma ve motivasyon çalışmaları, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak güvenin yetersizliği,

söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Öztürk ve Aydın, 2012: 487).

Güven algısının yaratılması, örgütlerde birçok olumlu gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda örgütlerde güvenin olumlu sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde güvenin olumlu sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

**İş tatmini:** Çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden aldığı tatmini etkilemektedir. Çalışanın güvene sahip olması isten beklentilerini, işini yaparken aldığı keyfi, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini etkilemektedir. Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. İş tatmini çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri iş ortamında kullanmasıyla aldığı keyif olarak tanımlanabilir. Güven ortamında çalışanın aldığı keyif iyiden iyiye artacaktır. İş tatmini ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleştirilmesidir. Çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticisine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve tatmin, verimlilik ve bağlılık artacaktır. Bu süreçte bir aksama olmaması durumunda bir sarmal halini alarak süreklilik kazanacaktır (Zorlu Yücel, 2006: 90).

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel güven, çalışanların örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır. Bu şekilde oluşan örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını da güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel

değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer bir şekilde işgörenlerin örgüte olan adanmışlık duyguları onların örgüte olan güven duygularını da artırmaktadır (Demirel 2008: 185).

**Örgütsel Adalet:** Çalışanlar, örgüt içinde prosedürlerin hazırlanması ve uygulanması sürecinde kendileri ile iletişim kurulması konusunda oldukça hassas davranmaktadırlar. Söz konusu iletişimin varlığı çalışanın kendisini örgütün değer verilen bir parçası gibi hissetmesine ve verilen kararların ve yapılan uygulamaların adil olduğuna dair güveninin artmasına sebep olmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 90). Yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamaları işgörenlerin sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracaktır. İşgörenlere yönelik adil davranışlar, onların güvenliğini, hedeflere bağlılıklarını artıracak ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

**Örgütsel İletişim:** Bir örgüt ya da grup içerisinde yer alan insanlar arasındaki iletişimin niteliği ve boyutu, örgüt içerisindeki güven ortamını etkileyebilmektedir. Çünkü yapılan bazı araştırmalar yöneticilerle doğru ve açık iletişimi olan işgörenlerin ve işgörenlerin ile düşüncelerini ve fikirlerini serbestçe paylaşan yöneticilerin birbirlerini güvenilir olarak gördüğünü göstermektedir. Güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir (Özer ve diğ.,2006: 106).

## 2.8. Örgütsel Güven Çalışmaları ve Okulda Örgütsel Güven

Örgütsel güven çalışmalarına ilişkin literatür incelendiğinde kar amacı güden ve gütmeyen kuruluşlara yönelik çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Genel olarak örgütsel güven ve ilişkili bulunan değişkenlerin ele alınacağı bu bölümde, okullarda gerçekleştirilen çalışmalar ayrıca incelenecektir.

Organ (1990), tarafından yapılan araştırmada, güven azaldıkça işgörenlerin çalışma motivasyonlarının ve örgüte bağlılıklarının azaldığı görölmüştür. Ayrıca örgütsel güven arttıkça işgören performansının arttığı bulunmuştur.

Brown (1998) yılında gerçekleştirdiği araştırmada, değişim sürecinde işgörenlerin örgüte duydukları güven ile kurumsal iletişim düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, pozitif iletişimin ve açık davranmanın örgütsel güvene olumlu katkıda bulunduğu gözlenmiştir.

Nyhan (2000), kamu kurumlarında güven temelli kurumsal değerleri dizisini incelemiştir. Söz konusu çalışmada, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımının sağlanması, yetkilendirilmeleri, görüşlerini alma düzeyi ile örgütsel güven düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güvenin kamu kurumlarındaki olumsuz havayı giderdiğine ilişkin bulgu ile kurumsal gelişme ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki bulgusu araştırmanın diğer sonuçlarıdır. Öte yandan örgütsel güven düzeyi ile kurumun çevreye adaptasyonu ve çevrenin taleplerini karşılaması arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin kamu kurumlarındaki farklılıkların bir arada bulunmasına yönelik katkısı ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkiye sahip olması dikkat çekici bulgular olarak belirtilmektedir.

Börü (2001) gerçekleştirdiği çalışmada; dedikodu yapmamak, bilgili olmak, tutarlılık, açıklık, sevecenlik, dürüstlük, uyumluluk, yardımseverlik ve özgüven gibi değerler güvenilen insan tanımıyla pozitif ilişkili bulmuştur. Aynı yıl Kamer (2001) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki bulunamazken, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görölmüştür. Yine aynı yıl Jones (2001) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise örgütsel güven, örgütsel gelişme, öğrenme ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel güven ile diğer değişkenler arasında pozitif ilişki bulunduğu tespit

edilmiştir. Ayrıca alt kademe yöneticilerin örgütsel güvenin sağlanması konusunda önemli rolü olarak belirlenmiştir .

Bir başka çalışmada, örgütsel güveni etkileyen organizasyonun yapısal değişkenlerinin neler olduğu ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin bulunması hedeflenmiştir. Sekiz yüz iki kişinin katıldığı çalışmada, örgütsel güven düzeyi ile yönetici davranışları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin yetkilendirilmesinin, desteklenmesinin ve katılımcı liderlik uygulamalarının örgütsel güven düzeyini arttırdığı bulgulanmıştır (Korthuis, 2002).

Baricevic (2003)yaptığı çalışmada, açık kapı yönetim modelinin örgütsel güven düzeyine etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda hem açık kapı yönetim modelinin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği bulunmuş hem de örgütsel güven düzeyi arttıkça kurumsal uyum ve performansın arttığı bulgulanmıştır. Aynı yıl Milligan'ın (2003) yaptığı ve askeri kurumları hedef alan çalışmasında örgütsel güvenin takım çalışmasını teşvik ettiği ayrıca örgüt içi çatışmaların azalmasında etkili olduğu, işgören performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde arttırdığı belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile yöneticiye duyulan güven ilişkisini inceleyen Perry'nin (2004) araştırmasında her iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven düzeyi arttıkça işgörenlerin kurumlarına olan pozitif duygularının arttığı görülmüştür. Ayrıca işgörenlerin karar süreçlerine katılımı ve yetkilendirilmeleri ile örgüte duydukları güvenin de arttığı gözlenmiştir.

Kodish (2004) tarafından yapılan araştırmada, işgören ilişkileri ile güven arasındaki ilişki incelenmiştir. İşgörenler arasındaki ilişki düzeyinin ve işgörenlerin söylemlerindeki tutarlılığın örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel güven ile işgörenlerin ve yöneticilerin değerlere bağlılığı, etik ve normlara uygun davranması ile kurumsal iletişim düzeyi arasında da olumlu ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kayes (2004) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel güven arttıkça, işgören performansının, iş tatmininin ve iş güvenliğinin

arttığı bulgulanmıştır. Axelrod (2004) çalışmasında ise işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımının sağlanmasının örgüte duyulan güveni arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı yıl Asunakutlu (2004) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin eğitim seviyesi, örgüt içi iletişim ve güven arasında doğru orantılı ilişki bulunmuş. Adams (2004) araştırmasında ise örgütsel güvenin örgütsel öğrenme ve performansı olumlu etkilediği görülmüştür. Güven arttıkça örgütsel öğrenmenin kolaylaştığı, işgörenlerin kendilerini rahat ifade edebilmelerinin örgüte duydukları güveni arttırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Wong ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel güvenin işgören performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca örgütsel güven düzeyi arttıkça kurum içi çatışmaların azaldığı ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin arttığı tespit edilmiştir.

Tan ve Chee (2005) araştırmasında örgütsel güven ile bilişsel ve duyuşsal faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda değişkenler arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu bilişsel unsurlar, güvenilirlik, yüksek performans, bağlılık, uzmanlık ile davranışlar olarak belirtilmiştir. Duyuşsal unsurlar olarak iletişim ortamının empatik olması, çalışanlar arası etkileşim, yardımseverlik, koordinasyon bulunmuştur. Ayrıca örgütsel güveninin sağlanabilmesi için çalışkanlık, bütünlük, adalet, ikiyüzlü olmamak, güvenilirlik, nezaket ve dürüstlük olmak üzere yedi temel koşulun sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

Örgütsel güven ile örgütsel adalet düzeyi arasındaki ilişkinin incelendiği Kickul ve arkadaşlarının araştırmasında, değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, işgörelere adil ve eşit biçimde davranılması, örgütsel güven düzeyini arttıran bir faktör olarak bulgulanmıştır (Kickul vd., 2005).

Okullar, kar amacı güden işletmelere göre örgütsel güven kavramının daha yüksek düzeylerde olması beklenen kurumlardır. Bunun temel sebebi, okulların insanlarda olumlu yönde davranış değişikliğini hedeflemesi ve insan ögesinin belirleyici olduğu kurumlar olmalarıdır. Bu yüzden, okul içinde kişiler arası

ilişkilerin sağlıklı biçimde sürdürülmesi ve karşılıklı güvenin tesis edilmesi son derece önemlidir (Yılmaz, 2006: 65). Okullarda örgütsel güven, çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenler öncelikle yöneticileri olan okul müdürlerine güven duymak istemektedirler. Öğretmenler, ikinci olarak kendi meslektaşlarına ve son boyutta ise öğrencilere ve ailelerine güven duymak istemektedirler. Özetle, okul içerisinde örgütsel güven tüm grupların birbirlerine olan güven ilişkisini ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 2008: 180). Örgütsel güven kavramının okullardaki düzeyi ve ilişkili değişkenler hakkında yapılan araştırma verileri aşağıdaki gibidir:

Rosen ve Jerdee (1977) tarafından yapılan bir araştırmada, okullarda karara katılım ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Okullarda örgütsel güven ile ilgili Lindsfold tarafından yapılan araştırmada, öğretmen ve idarecilerin karşılıklı beklentilerinin örgütsel güven oluşumunda ve düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Lindsfold, 1978).

Okul müdürlerinin liderlik becerilerinin, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güvene etkisini inceleyen Kupersmith'in araştırmasında, yöneticilerin samimi olarak algılanan davranışlarının güven düzeyini arttırdığı bulunmuştur. Aynı araştırmada, öğretmenlerin okul idarecilerine olan güven düzeyinin meslektaşlarına olan güven düzeyinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye duyulan arttıkça örgütsel güvenin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik becerileri açısından kişi odaklı davranmanın örgütsel güveni arttırdığı görülmüştür. Demografik veriler açısından öğretmenlerin yaşı ve hizmet süresi arttıkça örgütsel güvenlerinin azaldığı gözlenmiştir. Okulda görevli öğretmen sayısı ile örgütsel güven arasındaki negatif ilişki araştırmanın bir başka bulgusudur (Kupersmith, 1983).

Culver'ın (1994) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, kurumsal iletişim ortamının ve çalışanların kurumun hedeflerinden haberdar olma şeklinin örgütsel güveni nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda değişkenler arasında

pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Okulda baskı arttıkça güvenin azaldığı görülmüştür. Demografik verilerden cinsiyet, mesleki kıdem, okul türünün örgütsel güvene bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Yalnızca gönüllük açısından gönüllü öğretmenlerin mecburi hizmet yapan öğretmenlere göre daha fazla güven duydukları tespit edilmiştir.

Glenn'in (1995) yaptığı çalışmada ise örgütsel güven düzeyinin eğitim ortamındaki ilişkileri nasıl etkilediği incelenmiştir. Bireyler arası ve birey-kurum arası ilişkilerin deneysel yöntemlerle sınındığı çalışmada, örgütsel güven arttıkça eğitimcilerin okulları ile olan ilişkilerinin iyileştiği görülmüştür. Örgütsel güven düzeyi ile ilişki kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca iyi bir eğitim için güvenin organizasyondaki ilişkilerin gelişmesinde etkili bir faktör olduğu belirlenmiştir. Aynı yıl Bryan tarafından yapılan çalışmada, okullarda güven tesis edilmesinin uzun süreli ilişkiler için gerekli olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2006). Sheehan'ın (1995) yaptığı çalışmada ise, okul yöneticisine duyulan güvenin öğretmen tutumlarını olumlu yönde etkilediği ve işleyişe katılımlarını da arttırdığı belirlenmiştir. Öte yandan, örgütsel güven düzeyi arttıkça öğretmenlerin risk alma motivasyonlarının arttığı görülmüştür .

Öğretmenler arasındaki güvenin sonuçlarıyla ilgili Kratzer'in (1997) çalışması oldukça önemli bulgulara sahiptir. Güven düzeyi arttıkça, öğretmenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde açık davrandıkları ve güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda öğretmenlerin ders planlarını, uygulamaları, eğitim materyallerini, mesleki deneyimlerini paylaşmakta istekli davrandıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, yüksek güven düzeyi öğretmenler arası işbirliği ve sorumluluk bilincini arttıran bir faktöre dönüşmektedir.

Jones ve George (1998) tarafından yapılan çalışmada, okullarda örgütsel güvenin tesis edilmesinde etkili faktörleri belirlemeyi çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, işgören nitelikleri, iş çevresi, örgüt yapısı ve örgüt iklimi, güvenin inşasında etkili faktörler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenler arasındaki ilişkilerin örgütsel güveni etkilediği de bulunmuştur.

Okullarda örgütsel güvenle ilgili bir başka araştırma Mannion tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin hem yöneticiye hem de örgüte duyulan güven düzeyini pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Mannion, 1999).

Bir eğitim kurumunda yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgüt kültürü ve güven ile ilgili düşünceleri incelenmiştir. Sonuç olarak, öğretmenlerinin kurum yöneticilerine duydukları güven ile örgüte olan güvenleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Terfi alan ya da yeni atanan okul müdürlerinin güven tesis etmek için eğitim kurumundaki normları devam ettirmesi beklendiği bulunmuştur. Öte yandan, yöneticinin birliği kültürel yapıyı korumasının da güven üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Woolston, 2001). Bir başka çalışmada, okullardaki karar verme sürecindeki açıklık, doğruluk, işbirliği gibi iletişim özelliklerinin örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgusu olarak, açık iletişimin, öğretmenler arasındaki işbirliğinin ve karar verme sürecindeki doğruluğun okullarda güveni olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Blevins, 2001). Bu bulguyu destekler biçimde Newcombe da (2001) öğretmenlerin karar süreçlerine katılımlarının artmasının, örgüte duydukları güveni arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Cerulli (2002) tarafından yapılan çalışmada stajyer durumundaki öğretmenlerin algıladıkları güven düzeyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, stajyer öğretmenlerin karar süreçlerine aktif biçimde katılma yönünde istekli oldukları ve okul yöneticilerinden\* bu tür bilgileri paylaşmalarını bekledikleri bulgulanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik becerileri, örgütsel güven açısından önemli bir etken olarak görülmüştür.

Türkiye'deki okullarda yapılan bir çalışmada, okul yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışlarının öğretmenlerin güven düzeyini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca destekleyici liderlik davranışlarının, yönetici ve okul dışında meslektaşlara, veli ve öğrencilere olan güven düzeyini de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2004).

Moran'ın (2004) gerçekleştirdiği çalışmada, okullarda güven kavramı kapsamlı şekilde araştırılmıştır. Çalışma bulguları incelendiğinde, güven ortamının oluşturulmasının eğitim kurumları açısından çok önemli olduğu ve okul yöneticisi-öğretmen arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Güven ortamının oluşturulmadığı okullarda, hedeflere ulaşılmasının zorlaştığı, yöneticilerin öğretmenler arasında amaç birliği oluşturamadığı, iletişimin zayıfladığı ve örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde aksamalar meydana getirdiği gözlenmiştir. Öğretmenler tarafından algılanan güven düzeyine bağlı olarak akademik başarının arttığı belirlenmiştir. Okullardaki örgütsel güven düzeyine bağlı olarak velilerin ve öğrencilerin duydukları güvenin arttığı, buna bağlı olarak öğrenci-öğretmen-veli ilişkilerinin olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Roxanne (2004) tarafından yapılan araştırma da Moran'ın çalışmasını destekler nitelikte bulgular içermektedir. Söz konusu araştırmada, örgütsel güven ile yenilikçi ve başarılı bir eğitim ortamı oluşturulması arasında ilişki bulunmuştur. Veli ve öğrencilerin okullarına duydukları güven ile örgütsel güven düzeyi ve akademik başarı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel gelişim ile güven arasındaki ilişkinin incelendiği Kling'in araştırmasında, okul yöneticisine duyulan güven ile örgüte duygusal bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna bağlı olarak işgörenlerin uyumlu çalışması ile kurumsal başarı arasında da pozitif ilişki bulgulanmıştır (Yılmaz, 2006: 82).

Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2012: 137) araştırmasında ilköğretim okulu yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarına ilişkin algıları ise iyi düzeydedir. Öğretmenler, yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara kısmen maruz kaldıklarını ifade

etmişlerdir. Bununla birlikte, etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif yönde anlamlı, yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir .

Okullarda örgütsel güvenin öncüllerine ilişkin araştırma sonucunda, okulda önyargıların öğretmenlerin güven düzeylerini olumsuz etkilediği görülmüştür (Erdoğan, 2012).

Yıldız tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin güven düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2013).

Teyfur, Beytekin ve Yalçinkaya tarafından yapılan araştırma sonucunda, İzmir’deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça, okullarındaki örgütsel güven düzeyini yetersiz buldukları anlaşılmıştır. Ayrıca, İzmir’de ilköğretim öğretmenlerinin bir sendikaya üye olma durumları ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık arasında anlamlı bir ilişki elde edilmemiştir (Teyfur vd., 2013: 84).

Arabikoğlu ve Demir (2014: 83). tarafından yapılan çalışmada, okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılık düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarından nasıl etkilendiği incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul öncesi öğretmenlerinin güven ve bağlılık düzeylerinin, yönetici liderlik uygulamaları doğrultusunda anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarının örgütsel güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etki düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten okulöncesi öğretmenlerin örgüte güvenlerinin, orta ve düşük düzeyde sergilediğini belirten öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten okulöncesi öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri, orta ve düşük düzeyde

sergilediğini belirten öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu bağlamda okul yöneticilerine örgütsel güven düzeyini artırma ve örgüte bağlılığın sağlanması konusunda çalışmalar yapması ve liderlik becerilerini geliştirmesi önerilmektedir.

Uğurlu ve Arslan'ın (2015) araştırmasında ise öğretmenlerde örgütsel kimlik algısının güveni yordadığı ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre okullarda güven ortamının sağlanması, öğrenci başarısını, örgütsel vatandaşlık davranışını, okul içinde iletişimi ve okul etkililiğini olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda okul müdürlerinin, öğretmen, öğrenci ve velililerin işbirliği içerisinde davranmalarını desteklemektedir. Ülkemizde yapılan diğer araştırma sonuçları da örgütsel güven arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığını göstermektedir.

Akın ve Orman'ın (2015: 93) gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin algıladıkları güven ile okula bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okula bağlılıklarını algıladıkları güven olumlu yönde etkilemektedir. Söz konusu bulgular, öğretmenlerin kuruma bağlılıklarının artırılmasında yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler olmak üzere tüm paydaşlarla ilişkilerinde güven ortamının sağlanması gerektiğine işaret etmektedir.

Akın (2015: 185) tarafından yapılan bir başka çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda her iki değişken arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma bulguları öğretmenlerin sinizm ve güven algılarının tüm boyutlarda negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin kurumdan uzaklaşma ve kararlara katılma boyutlarında yaşadıkları sinizmin amaç ve değerlerin paylaşılması boyutunda algıladıkları örgütsel güveni yordadığı görülmüştür. Özellikle kararlara katılım boyutunda yaşanan sinizmin örgütsel güveni olumsuz etkilediğine ilişkin bulgu dikkat çekmektedir.

İlgili literatürde yer alan pek çok kaynağın taranması ile bir araya getirilen güven, örgütsel güven ve okullardaki örgütsel güven araştırmaları sonuçlarından oluşan bu bölümden sonra etik liderlik ve örgütsel güvenle ilişkili diğer bir kavram

olan politik davranış anlatılacaktır. Örgütsel güven kavramı tezin araştırma bölümünde bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### POLİTİK DAVRANIŞ

#### 3.1. Güç Kavramı ve Kaynakları

Güç ve politika kavramları, örgütsel davranış yazınında birbiri ile ilintili konular olarak incelenmektedir. Güç ve politika arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, en basit şekliyle politikanın gücü arttırdığı, gücün ise politikanın uygulanmasını kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Ertekin ve Ertekin 2003: 21). Güç sahibi kimselerin, diğer insanlar üzerinde baskı oluşturmak veya onları yönlendirmek amacıyla politika araçlarından yararlandıkları görülmektedir. Böylelikle güç, politikanın ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Eren, 2010: 390).

Ulusal ve uluslar arası yazında güç kavramını işletmeler bağlamında inceleyen çalışmalarda çalışan ve yöneticilerin sahip oldukları gücü örgütlerinin yararına kullanmaları kavramın fonksiyonel olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Öte yandan, güç sahiplerinin şahsi çıkarları için güçlerini kullanmaları kavramın fonksiyonel olmayan (disfonksiyonel) olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 326).

Tanım olarak güç, kişinin diğer insanları etkileyebilmesi ve başkalarına istediği bir davranışı yaptırabilme kabiliyetidir. Örgütteki bir kişinin diğer işgörenler tarafından güçlü olarak algılanması, güç kavramından bahsedilmesini mümkün hale getirmektedir (Koçel, 2011: 553). Hicks ve Gullet (1981: 176) gücü; bir olayı uygulama, bir işi yapabilme, kabul ettirebilme ya da ödüllendirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Weber ise (2011: 40) gücü, bireyin sosyal ilişkilerde istediğini yapabilmesi olarak tanımlamaktadır.

İşletme ya da organizasyonlarda resmi güç kaynaklarının dışında, insanların ya da grupların diğerlerini etkilemek için kullandığı gücün kaynağı farklılık gösterebilmektedir. French ve Raven (1968: 262) tarafından yapılan sınıflandırmaya

göre, zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş temel güç kaynağı bulunmaktadır. Ancak sonraki yıllarda Raven (2008) bu sınıflandırmaya bilgi gücü boyutunu da ilave etmiştir.

**Zorlayıcı Güç:** Örgüt çalışanlarını ya da bir grubun üyelerini belirli yönde bir davranışa yönlendirmek için kullanılan maddi ve manevi zorlamaları ifade etmektedir. Bu güç türü yöneticilerin talimatlarına karşı astların itaat etmemesi hallerinde kontrol etme ve cezalandırma gücünün karşılığıdır (Aşan ve Aydın; 2006: 272). İşletmelerde işgörenlerin cezalandırılması, çalışanların ücretinden kesinti yapılması, terfilerinin geciktirilmesi ya da işten çıkarılması, zorlayıcı güç kaynaklarıdır (Koçel 2011: 556).

**Yasal Güç:** Örgüt çalışanlarının, yöneticilerinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmelerine ilişkin güç kaynağıdır. Kişi, makamın gerektirdiği (örneğin okul müdürlüğünde ya da dekanlıkta) işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Yasal gücün kaynağı birtakım norm ve değerler sisteminden ileri gelmektedir ve güç sahibinin bu değerlere sahip olması gerekmemektedir (Turner ve Schabram, 2012: 12).

**Ödüllendirme Gücü:** Güç sahibinin olumlu değerleri çoğaltarak ödüllendirmesi veya cezaları ortadan kaldırması yeteneğidir (Turner ve Schabram 2012: 10). Ödüllendirilen kişinin kendisine verilen ödüle atfettiği değerle orantılı olarak ödüllendirme gücünün derecesi artmaktadır (Koçel, 2011: 557).

**Karizmatik Güç:** Lider veya yönetici kişiliğinin ve karizmasının alt kademe çalışanlarda saygı ve gıpta duyguları uyandırması ile astlara ilham vermesi sonucu astlar tarafından yöneticinin örnek alınmasını içermektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 292).

**Uzmanlık Gücü:** Lider veya yönetici konumundaki kişinin astlardan daha fazla bilgiye ve deneyime sahip olduğu algısına dayanmaktadır. Uzmanlık gücünü

bilgi gücünden farkı, örgüt üyelerinin güç sahibinin bilgisinin kaynağına bakmadan ona bağlılık duymaları ile ilgilidir (Raven,2008: 3).

**Bilgi Gücü:** Yönetici tarafından astlara bilgi ve kuralların aktarımı sırasında mantıklı açıklamaların yapılması, çalışanların ikna olmuş biçimde işleri yerine getirmelerini sağlamakta ve olumlu yönde davranış değişikliğine imkan sunmaktadır. Yöneticinin sahip olduğu bilgi, çalışanda bilişsel olarak bir kabul ve değişime yol açmaktadır. Bu durum bilgi gücü ile açıklanmaktadır (Raven, 2008: 2).

### 3.2. Örgütsel Politika Kavramı

İçerdiği güç unsurları nedeniyle her örgütün politik bir yapı olduğu kabul edilmektedir (Zaleznik 1971: 52). Organizasyonlarda bireysel ve örgütsel amaçlar bir arada bulunmaktadır. Bu nedenle güç kazanmak uğruna verilen rekabet sosyal bir gerçek olarak kabul edilmekte ancak söz konusu rekabetin organizasyon performansını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Her organizasyon için kaçınılmaz olan örgütsel politikanın kamu alanında özel sektöre nazaran daha fazla görülmesi dikkat çekicidir (Kipnis vd.,1980: 440).

Örgütsel politika kavramı ilk olarak, organizasyonları politik arenalar olarak tanımlayan Mintzberg tarafından ifade edilmiştir (Mintzberg 1985: 133). Mintzberg, işgörenlerin başarılı olmak için politik niyet ve beceriye sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir (Treadway ve diğerleri, 2005: 240).

Mayes ve Allen (1977: 675) tarafından yapılan örgütsel politika tanımına göre organizasyonun onaylamadığı hedeflere erişmek ya da onaylanmayan araçlar vasıtasıyla onaylanan hedeflere erişilmesinde etkinin yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. (Pfeffer (1981) da örgütsel politikayı tanımlayan bir başka yönetim kuramcısıdır. Pfeffer'a göre çatışma yaşanan durumlarda, hedeflenene ulaşmak için gücü elde etmek ve kullanmak amacıyla sergilenen davranış ve tutumlardır. Bu tanıma ek olarak Pfeffer, örgütsel politikanın işletmelere gücü nasıl elde edecekleri, geliştirecekleri ve hangi kaynakları kullanmaları gerektiği konusunda seçimler

sunduğunu belirtmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006: 256). Gerek Mayes ve Allen'in gerekse Pfeffer'ın tanımında odak noktası, örgütlerdeki etkileme süreçleri ve bu süreçlerin örgütün amaçları için kullanılmasıdır.

Örgütsel politika, bazı araştırmacılar tarafından ise örgütün zararına olan etkileme çabaları olarak tanımlanmıştır. İşletmenin amaçlarının tersi yönde, işgören ya da yöneticinin kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmesi olarak görülmektedir (Randall vd., 1999: 161).

Örgütsel politika, farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgi odağı olması nedeniyle farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Bazı araştırmacılar yukarıda bahsedilen olumlu ve olumsuz kavram tanımları dışında nötr olarak değerlendirmişlerdir. Kavramla ilgili tüm araştırmacıların ortak noktası ise organizasyonlarda politikanın ve politik davranışın doğal bir durum olduğudur (Gilmore vd., 1996, 481).

**Tablo 3. Örgütsel Politikanın Boyutları**

| Etkileme Araçları             | Etkileme Sonuçları                                          |                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                               | Örgüt Tarafından Onaylanan                                  | Örgüt Tarafından Onaylanmayan                     |
| Örgüt Tarafından Onaylanan    | Politik Olmayan Davranış<br>1                               | Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış<br>2 |
| Örgüt Tarafından Onaylanmayan | Örgüt İçin Potansiyel Olarak İşlevsel Politik Davranış<br>3 | Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış<br>4 |

Kaynak: Mayes ve Allen: 1977, s. 675

Uluslar arası yazında örgütsel politika tanımlarıyla ilgili ilk yaklaşım, iş görenler tarafından sergilenen etkileme taktiklerine odaklanmakta olup, bunları politik davranış olarak isimlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel politikanın

işgörenlere yapıcı ve yıkıcı etkileri değerlendirilmektedir (Vigoda- Gadot ve Beeri, 2011: 579). Birtakım araştırmalar ise, örgütsel politikadan değişim süreçlerinde yararlanılmasından söz etmektedir. Burada politika kavramı işlevsel ve işlevsel olmayan özelliklere sahip olabilen bir olgu olarak incelenmektedir. İşletmenin amaç ve çıkarlarına uygun olan politika işlevsel olarak adlandırılmakta, örgütün çıkarlarına uygun olmayan, bireysel çıkarları öne çıkaran politikalar ise işlevsel olmayan olarak tanımlanmaktadır (Landells ve Albrecht, 2013: 363).

Yönetim ve örgütsel davranış yazınındaki ikinci yaklaşım, örgütsel politika konusundaki işgören algılarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, politik davranışlar örgüt açısından olumsuz sonuçlar içeren eylemler olarak görülmektedir (Vigoda, 2000: 328).

Örgütsel politikanın esasında iki yönü bulunmaktadır. Birincisi politik davranışlar, ikinci ise politika algısıdır. İki kavram arasında nedensel bir ilişki olduğu Vigoda ve Cohen'in (2002: 324) araştırması ile ispatlanmıştır. Bahsi geçen araştırmacılar, politik davranışların, örgütsel politika algısı üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bursalı ve Bağcı (2011: 23). tarafından yapılan araştırmada ise işgörenlerin politik algılarının, gösterdikleri politik davranışları etkilediği tespit edilmiştir.

Politik yetenek (Ferris vd., 2005: 126), politik taktikler (Allen vd., 1979: 77), örgütsel politika algısı (Harris vd., 2007: 135) gibi konuyla alakalı farklı deneysel çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar, hem kavram oluşturmaya, hem de kavramı ölçümlemeye yönelik test araçları geliştirmeye odaklanmıştır. Araştırmaların bir kısmı örgütsel davranış yazını için temel kaynak sunarken, bir kısmı örgütsel politikanın astlar üzerindeki etkisini incelemesi bakımından liderlik yazınına da ilgilendirmektedir (Kipnis vd., 1980: 440).

Organizasyon içinde politik bir ortam oluşturulması ve sürdürülmesinde en belirleyici faktörlerden biri, organizasyonun ve işgörenlerin gösterdiği tutumların ve davranışların diğer örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığıdır. İşgörenin iş ortamını

politik olarak algılaması, o örgütte bu tür politikalar var olmasa bile politik bir ortamın oluşmasında etkili olabilmektedir. İşgörenin algısı sonucu politik davranışlar sergilemesi ve çalıştığı ortamı politik hale getirmesi olağan bir durum olarak kabul edilmektedir (Bursalı, 2008: 25).

Politik davranışların işgörenler tarafından algılanma düzeyi farklı olsa dahi işgörenlerin politik davranışlar konusunda benzer düşüncelere sahip olacakları düşünülmektedir. Bu kapsamda, insan kaynakları uzmanları, müdür ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanlar tarafından örgütsel politikanın nasıl tanımlandığı, hangi durumlarda politik davranışların ortaya çıktığı, örgütsel politikanın işgören ve performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda işgörenlerin rekabet amaçlı politikaları olumsuz, işbirliği amaçlı politikaları ise olumlu olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Araştırmanın diğer bulguları aşağıdaki gibidir (Bursalı, 2008: 35-36):

- i. Üst yöneticileri temel politik aktörler olarak gören katılımcıların oranı %43'tür.
- ii. Katılımcıların %45'i örgütsel politikaların işgörelere güç ve etki kazandırdığı görüşündedir.
- iii. Ankete katılanların %70'i politikalardan zarar gördüğünü belirtirken, %11'i zarar görmediği ifade etmektedir.
- iv. Katılımcıların %48'i politik davranışların kazanç üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu düşünmekte, %36'lık kesim ise bu görüşü paylaşmamaktadır.
- v. Ankete katılan işgörelerin %63'ü korku ve güvensizlik gibi faktörlerin rekabeti arttırdığını ve bunun sonucunda politik davranışların ortaya çıktığını düşünmektedir.
- vi. Katılımcıların %52'si politika olmadan iş ortamının daha iyi olacağını düşünmekte, %28'si bu görüşü benimsememektedir.
- vii. Katılımcıların %43'ü politik davranışların önlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. %30'luk kesim ise bu görüşe katılmamaktadır.
- viii. Katılımcıların %51'i politik davranışların ahlaki olmadığını düşünmekte, geri kalan işgörelere ise bu fikri desteklememektedir.

Kıt kaynaklar ve bu kaynakları elde etmek için var olan mücadele politik davranışın oluşmasındaki temel faktörler olarak görülmektedir(Zaleznik, 1971: 53). İşletmelerde görülen politika ve politik davranışlar ise organizasyon üyeleri arasındaki gücü elde etmek ve kullanmak amacıyla sergilenen davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2011: 558). İşgörenlerin terfi etmek, bireysel çıkarlarına ulaşmak gibi nedenlerle politikayı bir fırsat olarak görmeleri ve iş dünyasındaki rekabet yoğun ortam örgütsel politikayı yaygınlaştırmaktadır. Bunun sonucunda organizasyonlar ister kar amacı gütsün ister kar amacı gütmesin, daha politik yapılar halini almaktadırlar.

### **3.3. Politik Davranış Kavramı**

Örgütsel davranış ve yönetim yazınında politik davranışa ilişkin tanımlamalar çoğunlukla organizasyon içerisindeki karar verme süreçlerindeki gücün kullanımını ve işgörenlerin resmi rolleri dışında örgüt çıkarlarına uygun olmayan biçimde sergiledikleri davranışları içermektedir. Bu çerçevede bireylerin ya da örgüt içindeki grupların çıkar elde etmek amacıyla gösterdikleri etkileme taktikleri politik davranış olarak değerlendirilmektedir (Allen vd., 1979: 77).

Örgüt içerisinde sergilenen politik davranışlar, işgören ya da informal grupların, örgüte ait normlar ya da amaçlarla sağlanan resmi rollerin bireysel çıkarlar için kullanılmasını ifade etmektedir. Bu nedenle, politik davranış resmi olmayan bir niteliğe sahiptir. İşgörenin örgütsel rolünün dışında kişisel avantajlarını arttırmaya yönelik sergilediği etkileme tutum ve davranışları olarak görülmektedir (Farrell ve Petersen, 1982: 405).

Eisenhardt ve Bourgeois (1988: 739) tarafından yapılan tanıma göre politik davranış, örgüt içerisinde bilgi akışına engel oluşturan, karar verme süreçlerini yavaşlatabilen, işgören performansını düşüren, verimsizliğe yol açan gücü kontrol etmeye yönelik davranışlardır. Özetlenecek olursa, politik davranışın işgörenin kendisine fayda sağlayacak biçimde organizasyon içerisindeki karar alma süreçlerini etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1993: 70).

Uluslar arası yazın incelendiğinde, politik davranışın daha çok olumsuz bir davranış biçimi olarak ele alındığı ve buna ilişkin sonuçların araştırıldığı görülmektedir (Kacmar, 2013: 33). Bu konuda Gilmore ve arkadaşları ( 1996:481) politik davranışın işletme içerisinde çatışmalara neden olabileceğini ileri sürmektedir. Çatışmaların sağlıklı çözülmemesi durumunda, iş verimliliği ve performansında azalma gibi sonuçlarla karşılaşılması olası görünmektedir.

Politik davranış konusunda yapılan bir araştırmada, hangi etkileme taktiklerinin kullanıldığı incelenmiştir. Çalışma kapsamında, etkileyicilerin hangi taktikleri bir arada kullandığı, hangi sırada kullandığı ve en etkili taktiklerin hangileri olduğu araştırılmıştır. Etkilenen kişilerin algılarını referans alan çalışma sonucunda, her etkileme taktiğinin olumsuz sonuçlar doğurmadığı hatta yöneticiler tarafından uygulanan bazı taktiklerin örgüt açısından yararlı olabildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak, araştırma sonucunda birtakım etkileme taktiklerinin işgören bağlılığı, itaat ya da direnci gibi üç farklı duruma neden olabildiği görülmüştür (Falbe ve Yukl, 1992: 639). Bir başka ifade ile etkileme taktiklerine maruz kalan kişi, etkileyen çalışana ya da yöneticiye bağlanabilmekte, itaat edebilmekte ya da direnmektedir.

Politik davranışların anlaşılması, yöneticilerin işletme içerisinde nasıl işbirliği sağladığı, astlarından nasıl destek almayı başardığı ve işletme dışında da nasıl yardım alabildiğini anlamak bakımından önem taşımaktadır (Yukl vd., 2005: 705). Ayrıca astların yöneticilerine olan bağlılıkları ve çabalarının yöneticileri tarafından nasıl etkilendiğini anlamak bakımından da önem taşımaktadır. Öte yandan, astların yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını nasıl etkiledikleri de yine politik davranışların anlaşılması ile açıklık kazanabilmektedir.

İşletme içerisinde karar verme süreçlerinin işleyişi, politika ve stratejilerin başarılı biçimde uygulanma durumu ve organizasyonun yenilikçi olup olmaması, politik davranış kavramı ile ilgili olabilmektedir (Falbe ve Yukl, 1992: 638). Kavramın genel tanımlamasında farklılıklar olduğu gibi, sınıflandırılmasında ve

öngörülen boyutlarda da farklılıklar bulunabilmektedir. İlgili yazında yer alan söz konusu görüşler doğrultusunda politik davranışın boyutları incelenecektir.

### **3.3.1. Politik Davranış Boyutları**

Politik davranış kavramını tanımlamaya ve sınıflandırmaya yönelik çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Kavramı farklı açılardan ele alan araştırmacılar, politik davranış kavramını değerlendirme yöntemlerine göre farklı önerilerde bulunmuşlardır. Yapılan Sınıflamalar içerisinde en kapsamlısı Farrell ve Petersen tarafından 1982 yılında yapılan araştırmadır (Oruç, 2015: 59) Farrell ve Petersen, organizasyonlarda politik davranış paternleri konusunda kavramsal bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Farrell ve Petersen, politik davranış konusunda üç boyutlu bir sınıflama geliştirmişlerdir. Bu sınıflandırmada, politik davranış paternlerinin tamamı resmi olarak tanımlanmamıştır. Sosyal hayatta kabul edilme durumlarına göre meşru ve meşru olmayan şeklinde bir sınıflandırma öngörülmüştür. Meşru davranışlar, iş yaşamında kabul edilebilir politik davranışlar olarak görülmüş; meşru olmayan davranışlar ise makul kabul edilmeyen davranışlar için kullanılan sınıflandırmadır. Söz konusu tipolojideki ikinci boyutu, politik davranışlar gerçekleştirilirken kullanılan kaynakların elde edildiği yere göre bir sınıflamayı içermektedir. Buna göre politik davranış içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir. Tipolojinin üçüncü boyutunu ise davranışları kimin sergilediği oluşturmaktadır. Organizasyon hiyerarşisi içerisindeki politik aktörün pozisyonuna göre yatay ve dikey olarak üçüncü boyut tanımlanmıştır. Farrell ve Petersen'in tipolojisi Tablo 4'de görülmektedir (Farrell ve Petersen, 1982: 406).

**Tablo 4. Örgütlerde Politik Davranış**

|            | Meşru Politik Davranışlar                                                                                                              |                                                                                                                                  | Meşru Olmayan Politik Davranışlar                                                           |                                       |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|            | Dikey                                                                                                                                  | Yatay                                                                                                                            | Dikey                                                                                       | Yatay                                 |
| <b>İç</b>  | <b>1</b><br>Doğrudan dile<br>getirme<br><br>Yöneticiye<br>şikayet etme<br><br>Emir zincirini<br>devre dışı<br>bırakma<br><br>Engelleme | <b>2</b><br>Koalisyon kurma<br><br>Karşılıklı çıkar<br>gözetme<br><br>Misilleme yapma                                            | <b>5</b><br>Sabote etme<br><br>Sembolik protesto<br>etme<br><br>İsyan etme<br><br>Ayaklanma | <b>6</b><br>Tehdit etme               |
| <b>Dış</b> | <b>3</b><br>Hukuki<br>davalara<br>başvurma                                                                                             | <b>4</b><br>Diğer örgütlerdeki<br>meslektaşlarla<br>iletişime geçme<br><br>Örgüt dışı<br>profesyonel<br>etkinliklerde<br>bulunma | <b>7</b><br>İspiyonculuk                                                                    | <b>8</b><br>Sahtekarlık<br><br>İhanet |

Kaynak: Farrell, D. ve Peterson, J. C. (1982). Patterns of Political Behaviour in Organization. Academy of Management Review, 7(3), s. 407

Tablo 4’de görülen politik davranış tipolojisinde meşru boyutta yer alan davranışlar, organizasyonlar içinde en fazla rastlanan iç kaynaklı politik davranış türleridir. Karar alma süreçlerine işgörenlerin sınırlı biçimde katılabildiği ve ödüllerin adaletli dağıtılmadığı algısı yaygın olan organizasyonlarda iç politik davranışlar daha yaygın biçimde görülmektedir. Özellikle bu kategoride belirtilen

engelleme davranışı, alt kademedeki işgörenler tarafından daha sık sergilenmektedir (Farrell ve Petersen, 1982: 407). Tipolojinin ikinci bölümü olan yatay politik davranışlar, güç paylaşımının fazla olduğu organizasyonlarda daha sık görülmektedir. Bu tür organizasyonlarda işgörenler koalisyon kurarak ya da misilleme yaparak güç elde etmeye çalışabilmektedirler. Üçüncü bölümde görülen dikey ve dış boyutta yer alan politik davranış, çatışmaların meşru olduğu işletmelerde gözlenmektedir. Bu tür işletmelerde, işgören hukuki davaya başvurmak suretiyle meşru bir politik davranış sergilenmektedir. Meşru politik davranışların dördüncü bölümünde ise yatay ve dış boyutta yer alan politik davranışlar görülmektedir. Dördüncü bölümde, işletme dışından kişilerle resmi olmayan ilişkiler kuran işgörenlerin sergiledikleri politik davranışlar görülmektedir. Bu kişiler, dış kaynaklı elde ettikleri güç ve bilgi sayesinde politik davranışlara başvurmaktadır (Farrell ve Petersen, 1982: 408).

Politik davranışların meşru olmayan boyutunda yer alan davranışlar, işgörenlerin işten çıkarılmasına ya da cezalandırılmasına yol açabilecek türde davranışlardır. Beşinci bölümde belirtilen sabote etme, sembolik protesto etme, ayaklanma ve isyan etme davranışları, kaynağını içten alan ve hiyerarşik olarak dikey boyutta yer alan davranışlardır. Örneğin, sıra dışı giysilerle işe gelmek, simgeler kullanmak, işi yavaşlatmak gibi protesto içeren davranış, politik güç elde etmeye yöneliktir. Yatay boyutta yer alan ve iç kaynaklı olarak ifade edilen altıncı bölümdeki politik davranışlardan biri çalışma arkadaşını tehdit etmektir. Yedinci hücrede ise meşru olmayan, dış kaynaklı ve dikey boyutlu politik davranışlar yer almaktadır. Bu tür bir davranış olan ispiyonculuk, işgörenin çalıştığı kurumla ilgili hatalı uygulama, ihmal ve sorumsuzlukları basınla paylaşması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Tipolojinin son hücresinde ise meşru olmayan, dış kaynaklı ve yatay hiyerarşide görülen davranışlar yer almaktadır. Bu tür politik davranışlara örnek olarak, bir örgütteki yöneticinin kendi işletmesinden ayrılıp rakip işletmede işe başlaması ya da kendi işletmesini kurması verilebilir. Öte yandan, bazı yöneticiler mevcut işinden ayrılmadan gayri resmi biçimde farklı bir işletmede

çalışabilmektedir. Bu tür davranışlar, sekizinci bölümdeki politik davranışlara örnektir (Farrell ve Petersen, 1982: 408).

Politik davranış kavramını tasnif etmeye yönelik bir başka çalışma Kipnis ve arkadaşları (1980) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yaptıkları deneysel araştırmada, işgören ve yöneticilerin politik davranışları üstlerine, astlarına ve çalışma arkadaşlarına yönelik kullanılmaları incelenmiş ve söz konusu davranışlar dikey ve yatay olarak iki gruba ayrılmıştır. Sonraki yıllarda Yukl ve Falbe (1990 ;34) tarafından yapılan çalışma ile Kipnis ve arkadaşlarının çalışması desteklenmiştir. Yukl ve Falbe, farklı düzeydeki çalışanlara yapılan politik davranışların farklı nedenleri olabileceğini belirtmiştir .

2000’li yıllara gelindiğinde, Zanzi ve O’Neill’in (2001:245) politik davranışları sınıflandırmaya yönelik araştırması ile karşılaşılacaktır. Yapılan araştırmada, politik davranışlar yukarıda anlatılan tipolojide olduğu gibi meşru ve meşru olmayan olarak ikiye ayrılmıştır. Bu davranışları belirlemek amacıyla farklı mesleklerden çalışanlar üzerinde deneysel bir çalışma yürütmüşlerdir. Ankete katılanlar, kendilerine yöneltilen davranışlardan hangilerinin meşru hangilerinin meşru olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu tür davranışları ne sıklıkla kullandıklarına dair bilgi vermişlerdir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin meşru gördükleri davranışları daha sık kullandıkları bulgulanmıştır. Katılımcılar, meşru görmedikleri davranışları daha az sıklıkta sergilemektedir.

Politik davranış sınıflandırmaları doğrultusunda, araştırmacıların belirlediği boyutlara ait detaylar aşağıda anlatılmaktadır.

### **3.3.1.1. Politik Davranışın İç ve Dış Boyutları**

Politik davranışın iç ve dış boyutları, işgörenlerin hedeflerini elde etmek için organizasyon içinden ya da dışından kaynakları kullanarak politik davranışa başvurmalarını ifade etmektedir. İç kaynaklı politik davranışlarda, işgörenler çalıştıkları kurumdaki kaynakları kullanmaktadır. Tehdit etme, ayaklanma, isyan

etme, misillemeye bulunma, koalisyon oluşturma ve karşılıklı fayda sağlama içsel grupta yer alan politik davranış örnekleridir (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 41).

İkinci boyut olan dış kaynaklı politik davranış sergileyen iřęörenler, organizasyon dışı kaynakları kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaktadırlar. İşletme dışından kimselerle işbirliğinde bulunma, ihanet, işpiyonculuk yapma, işletme aleyhine dava açma türünden davranışlar, dışsal politik davranışlara örnektir. Dış kaynaklı politik davranışların, örgüt içerisinde alt kademedede bulunan iřęörenler tarafından daha fazla sergilendiği görölmektedir. Bunun temel nedeni, söz konusu iřęörenlerin dış kaynaklardan yardım almadan, sorunların çözüme kavuşmayacağı yönündeki düşünceleridir (Farrell ve Petersen, 1982:405).

### **3.3.1.2. Politik Davranışın Dikey ve Yatay Boyutları**

Politik davranışın dikey ve yatay boyutları, iřęörenlerin yöneticilerini, çalışma arkadaşlarını ve alt kademe çalışanlarını etkileme amacıyla kullandıkları politik davranışları içermektedir.

Dikey boyuttaki politik davranışlar, organizasyon hiyerarşik yapısında yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru olan davranışlardır. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekteşen politik davranışlar, yönetici tarafından alt kademe çalışanlara uygulanmaktadır. Yaptırım, engelleme türü davranışlar, bunlara örnek olarak gösterilmektedir. Alt kademe çalışanın yöneticisine uyguladığı davranışlar ise aşağıdan yukarıya doğru gerçekteşmektedir. Emir-komuta zincirini çiğnemek, şikâyetle bulunmak, yağcılık yapmak ve manipüle etmek, aşağıdan yukarı doğru dikey boyutlu politik davranışlardır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 61).

Yatay boyutta yer alan politik davranışlar, iřęörenler tarafından kendileri ile aynı düzeyde bulunan meslektaşlarına uygulanmaktadır. Resmi olmayan ilişkiler geliştirme, misillemeye bulunma, karşılıklı çıkar gözetmek, koalisyonlar kurmak bu tür politik davranışlara örnektir (Farrell ve Petersen, 1982: 406).

### **3.3.1.3. Politik Davranışın Meşru ve Meşru Olmayan Boyutları**

İlk defa Mayes ve Allen (1977: 675 )tarafından organizasyon içerisinde karşılaşılan politik davranışların meşru olup olmadığı konusunda bir ayrım yapılmıştır .Politik davranışlar, tüm kurumlarda karşılaşılan bir gerçektir. Sergilenen davranışın meşru olması ya da olmaması durumu ise sosyal olarak kabul görmesi ile ilgili bir ayrıma işaret etmektedir. Meşru politik davranışlara, yöneticiden destek almak, koalisyon kurmak, karşılıklı iyilikte bulunmak gibi davranışlar örnek olarak verilmektedir. Meşru olmayan politik davranışlara ise kurallara uymamak, sabotajda bulunmak, arkadaşlarını tehdit etmek, isyan etmek, ispiyonculuk yapmak gibi davranışlar örnek gösterilmektedir. Meşru politik davranışlar, organizasyonun üst kademe yöneticileri ya da kıdemli çalışanları tarafından daha fazla sergilenirken; meşru olmayan politik davranışlar kuruma yeni katılan veya kuruma örgütsel bağlılığı bulunmayan işgörenler tarafından daha fazla sergilenmektedir. Meşru olmayan politik davranışlarda bulunan işgörenlerin cezalandırılması ya da işten çıkarılması kuvvetle muhtemeldir (Farrell ve Petersen,1982: 407).

Zanzi ve O'Neill (2001:245) tarafından yapılan araştırmada, koalisyon oluşturmak, çalışma arkadaşlarını ikna etmek, network oluşturmak, imaj yönetmek, uzmanlığını kullanmak gibi davranışlar meşru politik davranışlar olarak tanımlanmıştır. Aynı araştırmada meşru olmayan politik davranışlar; çalışma arkadaşlarına gözdağı vermek, başkasının yerine geçmek, manipüle etmek, başkalarını suçlamak, bilgiyi kontrol etmek gibi davranışlarla tanımlanmıştır. Öte yandan araştırmacılar, hem meşru hem de meşru olmayan davranışların ne sıklıkta sergilendiğine dair bulgular elde etmişlerdir. Söz konusu araştırma sonucunda, meşru davranışlar az sıklıkta, meşru olmayan davranışlar ise daha fazla sıklıkta sergilenmekte olarak bulgulanmıştır.

### **3.3.2. Politik Davranışı Belirleme Çalışmaları**

Politik davranışları tespit etmek amacıyla çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Politik davranışları belirleme çalışmalarını üç kategoride

değerlendirmek mümkündür. İlk kategoride etkileme davranışlarının tanımlanması yer almaktadır. İkinci kategoriye etkileme davranışlarının deneysel açıdan irdelenmesi oluşturmaktadır. Son olarak, manipüle amaçları etkileme davranışlarının incelenmesi üçüncü kategoride yer almaktadır ( Oruç, 2015: 63).

Allen ve arkadaşları (1979 :79) tarafından yapılan araştırmada, üst yöneticiler tarafından sergilenen politik davranışlar belirlenmiş ve bu davranışlar 8 boyuta ayrılmıştır. Tanımlanan politik davranış boyutları aşağıdaki gibidir. Zorunluluk oluşturmak

- Güçlü olanlarla ilişki kurmak
- Güç ittifakları oluşturmak
- Başkalarını övmek
- Kendi görüşleri için destek sağlamak
- İzlenimi yönetmek
- Bilgi kullanmak
- Başkalarını suçlamak

Sussman ve arkadaşları (2002 ) yılında gerçekleştirdiği araştırmada Allen ve arkadaşları tarafından belirlenen sekiz taktiği, işletme öğrencileri, insan kaynakları ve banka çalışanlarına uygulamışlardır. “Güçlü olanlarla ilişki kurmak” taktiği ile “koalisyon oluşturmak” taktikleri örtüşmesi nedeniyle grup sayısı yediye indirilmiştir.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980: 408) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise sekiz etkileme taktiği elde etmişlerdir. Çalışma kapsamında, etkileme taktiklerini kullanan işgören ve yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Bu çerçevede “Örgütsel Etkileme Stratejileri” (POIS) anketi geliştirilmiştir. Kipnis ve arkadaşları tarafından yürütülen ilk çalışmada orta kademe yöneticiler hedef alınmıştır. Orta kademe yöneticilerden kendi yöneticilerini, çalışma arkadaşlarını ve astlarını nasıl etkilediklerine dair bir yazı istenmiştir. Çalışmaya katılan orta kademe yöneticilerin yazdıkları yazılara içerik analizi yapılmış ve toplam 370 etkileme taktiği elde

edilmiştir. Sonrasında ise 370 taktik, 14 farklı kategori olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında ise elde edilen 370 taktik, 58 maddeden oluşan bir ankete dönüştürülmüştür. Söz konusu anket işgörenlere ve yöneticilere uygulanmış, ankette belirtilen taktikleri çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve astlarına ne sıklıkta uyguladıkları sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda faktör analizi ile aşağıdaki taktikler elde edilmiştir.

- Engellemek
- Yaptırımda bulunmak
- Mantıkla ikna etmek
- Göze girmeye çalışmak
- Koalisyon kurmak
- Karşılıklı çıkar gözetmek
- Üst yönetimi arkasına almak
- Baskı uygulamak

Kipnis ve arkadaşlarının (1980: 452) çalışmasında tespit edilen her bir boyutun sergilenme sıklığı; katılımcının örgüt içerisindeki gücü ve statüsüyle, taktiği kullanma sebepleriyle, etkilenen kimsenin davranışa karşı direnç göstermesi, organizasyonun büyüklüğü ve işletmedeki sendikalaşma oranı ile ilişkili bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, etkileme davranışlarında bulunan kimseler ile söz konusu kişilerin yöneticilerinin cinsiyetleri kullanılacak etkileme taktiğini değiştirmemektedir. Bir başka ifadeyle etkileme davranışlarının sergilenmesi cinsiyet açısından farklılık göstermemektedir. Ayrıca işgören tarafından tercih edilen etkileme davranışı, yöneticinin cinsiyetine göre değişiklik göstermemektedir.

Kipnis ve arkadaşlarının yukarıda bahsi geçen çalışmasının devamı niteliğinde bir çalışma bu sefer Kipnis ve Schmidt (1988: 528) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada, engelleme ve yaptırım davranışlarının işletmelerde daha az görüldüğü sonucunu elde etmişlerdir. Bu sebeple bu iki boyuta ait maddeler anket formundan çıkarılmıştır.

Schriesheim ve Hinkinise Kipnis ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ölçek üzerinde teorik ve deneysel bir analiz yapmışlar ve anket formunda değişikliklere gitmişlerdir.

Dört farklı çalışmada, çeşitli araştırmacılar tarafından Kipnis ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Önceki araştırmalarda belirlenen sekiz boyuttan hangilerinin yöneticileri etkilemek amacıyla ve hangi sıklıkta kullanıldığı incelenmiştir. Çalışma sonucunda altı taktik için güvenirlik ve geçerlilik elde edilmiştir. Yaptırım ve engelleme boyutları için bu çalışmalarda da anlamlı bir sonuca ulaşılmamıştır. İçerik geçerliliğini sağlamayan ve yüksek ayırt ediciliği olmayan maddelerin çıkarılması ile altı boyuttan oluşan 18 maddeye sahip yeni bir anket oluşturulmuştur.

Mayes ve Ganster (1988: 200) ise politik davranışları tespit etmek ve bu taktiklerin kullanım sıklığını belirlemek amacıyla on yedi maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. “Kişisel Politik Eylemler Endeksi” adı verilen ölçek tek boyutlu olarak düşünülmüştür.

Yukl ve Falbe (1990:132) organizasyonlarda kişiler arasındaki etkinin ölçülmesinde kullanılmak üzere kapsamlı bir ölçeğe ihtiyaç bulunduğunu iddia etmişlerdir. Bu iddiaları doğrultusunda, etkileme taktiklerinden etkilenen işgörenleri de araştırmaya dahil eden ve aynı zamanda Kipnis ve arkadaşlarının çalışmalarını da referans alan bir ölçek geliştirmişlerdir. Geliştirilen ölçeğe “Etkileme Davranışı Anketi” adı verilmiştir. Etkileme davranışlarına maruz kalan işgörenlerin bu tür davranışlarla ne sıklıkta karşılaştığını belirlemeyi amaçlayan söz konusu ölçeğe Kipnis ve arkadaşlarının belirlediği 6 boyut doğrudan dahil edilmiştir. Yöneticiyi etkilemek, koalisyon oluşturmak, baskı uygulamak, göze girmek, karşılıklı iyilikte bulunmak ve mantıklı biçimde ikna etmek bahsi geçen boyutlardır. Bu taktiklerin yanı sıra “değerlere ve inançlara yönelmek” ve “danışarak destek almak” taktikleri de ölçekte yer verilerek, toplam 8 boyutlu bir anket uygulamışlardır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 148).

Yukl ve Falbe (1990 :133) tarafından gerçekleştirilen alan araştırmasında, katılımcılara politik davranışları ne sıklıkta sergiledikleri sorusu da yöneltilmiştir. Ancak araştırmacılar bununla yetinmemiş kişilerarasındaki etki üzerinde de durmuşlardır. Araştırma sonucunda etkileme amaçlarını etkileme davranışlarından ziyade etkilenen kişinin statüsünün (yönetici, ast ve çalışma arkadaşları) belirlediğini bulmuşlardır. Araştırmaya göre en fazla karşılaşılan etkileme taktikleri, danışarak soru sormak ve mantıksal biçimde ikna etmek olarak tespit edilmiştir .

Gerek Kipnis ve arkadaşlarının araştırmasında gerekse de Yukl ve Falbe'in araştırmasında, işgörenlerin farklı statüdeki çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve astlarına karşı etkileme taktiklerini kullanmalarının farklı nedenleri olduğu bulunmuştur.

Etkileme taktiklerinin kullanılmasındaki nedenlerin yön farklılıklarına göre değiştiği etkilenen ve etkileyen kişiler tarafından doğrulanmıştır. Ancak mantıksal biçimde ikna etme taktiği açısından etkileme yönünün herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Yukl ve Falbe tarafından yapılan araştırmada etkileme davranışlarına ait yönsel farklılıklar bulunduğu ancak bu farklılıkların çok önemli olmadığı ifade edilmiştir. Araştırmanın asıl olarak bazı etkileme davranışlarının diğerlerine göre daha fazla sergilenmesinin temel sebepleri ile ilgilenmektedir.

Yukl ve Falbe tarafından geliştirilen ankette, yeni eklenen iki boyutun yöneticiler tarafından en fazla sergilenen davranışlar olduğu gerek etkileyen gerekse etkilenen işgörenler tarafından kabul edilmiştir. Buna ek olarak, etkileyen ve etkilenen bireyleri yanıtları arasında fark çok azdır. Araştırmacılar bu farklılığı, etkileyenlerin söz konusu davranışları sergilediklerini ifade etmekten kaçınmalarına bağlamıştır. Ayrıca en etkili taktikler, danışarak destek almak ile değerlere ve inançlara yönelmek olarak belirlenmiştir. İşgören ve yöneticilerin her iki taktiği farklı davranışlarla bir arada kullandıkları tespit edilmiştir. Söz konusu etkileme davranışları işgörenler tarafından en fazla çalışma arkadaşlarına ve astlarına uygulanmaktadır.

Yukl ve Falbe'nin (1992 :651)araştırmasında mantıksal biçimde ikna etme taktiğinin göze girmek, değerlere ve inançlara yönelmek ve danışarak destek almak gibi davranışlarla birlikte sergilendiklerinde daha etkili oldukları tespit edilmiştir. Karşılıklı çıkar gözetmek ve göze girmek olarak adlandırılan etkileme davranışlarının orta derece etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Etkisi en az olarak belirlenen taktikler ise yaptırım, koalisyon oluşturmak ve baskı uygulamaktır. Bu etkileme davranışları bir arada kullanıldıklarında dahi etkilenen işgörenler üzerinde bağlılık oluşturmamaktadır. Bundan ötürü yöneticilere, taktik kombinasyonları konusunda dikkatli olmaları önerilmektedir. Yukl ve Falbe çalışması özetlenecek olursa, başarılı bir yönetimin elde edilmesinde etkileme davranışları önemli role sahip olacaktır. Etkili taktiklerin bir arada kullanılması, yönetimin etkinliğini arttıracaktır .

Yukl ve arkadaşları (2005:705) tarafından yapılan araştırmada, yönetim yazınından iki yeni etkileme davranışı daha önce geliştirilen ankete eklenerek Etkileme Davranışları Anketi geliştirilmiştir .Geliştirilen ölçeğe eklenen yeni davranışlar “işbirliği yapmak” ve “haberdar etmek” olarak isimlendirilmiştir. Bu taktiklere ilişkin yapılan üç ayrı geçerlilik analizinde, yeni boyutların diğerlerinden ayrıldığını tespit etmişlerdir.

Yukl ve arkadaşlarının (2008 :609) geliştirdiği yeni ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında dört farklı alan araştırması yürütülmüştür. Etkileme Davranışları Anketinden “yönetimi arkasına alma” etkileme taktiği çıkarılmış ve yerine meşrulaştırma ile kişisel ricada bulunma etkileme taktikleri eklenmiştir. Sonuç olarak anketin en son halinde 11 boyutlu bir ölçeğe ulaşılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan ölçekte, tüm boyutlar doğrulanmıştır. Ayrıca proaktif etkileme davranışlarının ölçümlemesinde geliştirilen ölçeğin en geçerli ve kapsamlı formunun geliştirilmiş olduğu belirtilmiştir. Yukl ve arkadaşlarının geliştirdiği son ölçeğin boyutları aşağıda görüldüğü gibidir.

- Koalisyon oluşturmak
- Baskı uygulamak

- Meşrulaştırmak
- Karşılıklı iyilik yapmak
- Kişisel ricada bulunmak
- Göze girmeye çalışmak
- Haberdar etmek
- İşbirliği yapmak
- Değerlere ve inançlara yönelmek
- Danışarak destek almak
- Mantıkla ikna etmek

Politik davranışı belirlemeye yönelik bir başka ölçek geliştirme çalışması, Wayne ve Ferris tarafından yapılmıştır. Banka memurları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, 24 maddeden ve 3 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Wayne ve Ferris tarafından belirlenen boyutlar, kişiye odaklı, işe odaklı ve yöneticiye odaklı politik davranış olarak tanımlanmıştır. Kişiye odaklı politik davranışlar, bireyin kendisiyle ilgili nazik ve iyi bir kimse imajı oluşturmak amacıyla sergilediği davranışlar olarak tanımlanmıştır. İşe odaklı politik davranışlar ise işgörenin performansını olduğundan iyi göstermeye yönelik davranışlarını ifade etmektedir. Yöneticiye odaklı politik davranışlar ise işgörenin yöneticisine yönelik kişisel iyiliklerde bulunmasını ve yöneticisini övmesini içermektedir (Wayne ve Ferris, 1990: 487). Aynı ölçek 1994 yılında Ferris ve arkadaşları tarafından sağlık çalışanları üzerinde uygulanarak ölçeğin faktör geçerliliği sınanmış ve doğrulanmıştır (Ferris vd.,1994: 135).

Politik taktik kullanımı ile kariyer arasındaki ilişkiyi inceleyen Zanzi ve arkadaşları, politik davranışları belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Kapsamlı bir yazın taraması sonucu oluşturulan ölçekte 24 farklı politik davranış belirlenmiştir. Geliştirilen anket formu, işletme mezunlarına uygulanmış ve araştırmaya katılanlara belirtilen politik taktikleri hangi sıklıkta kullandıkları sorulmuştur. Elde edilen bulgulara uygulanan analizler sonucu, Zanzi ve arkadaşları iki temel boyut belirlemişlerdir. İlk politik davranış boyutu “hiyerarşik politik

davranışlar” ve ikinci boyut ise “ağ oluşturma amaçlı politik davranışlar”dır. Hiyerarşik politik davranışlar, işgörenin gücünü ve statüsünü arttırma isteği ile girişimlerde bulunmasını içermektedir. Ağ oluşturma amaçlı politik davranışlarsa, net olmayan ancak ortak çıkarları koruma amacı taşıyan girişimlerdir (Zanzi vd., 1991: 224).

2000’li yıllara gelindiğinde ise Zanzi ve O’Neill tarafından yapılan çalışmada 24 farklı politik davranışın belirlendiği görülmektedir. Bu politik taktikler ve açıklamaları aşağıdaki gibidir (Zanzi ve O’Neill, 2001: 255):

1. Koalisyon Kurmak: Bir kimsenin amaçlarına ulaşmak ve statüsünü güçlendirmek amacıyla başka işgören ya da yöneticilerle ittifaklar kurmasıdır.
2. Dış Uzmanlardan Yararlanmak: İşgörenin, işletme dışındaki uzman ve danışmanlardan destek almak suretiyle pozisyonunu güçlendirme amacı gütmesidir.
3. Diğer İnsanları Suçlamak: İşgörenin herhangi bir başarısızlık durumunda, diğer insanları küçümsemesi ya da suçlamasıdır (Örneğin; pazarlama birimi daha etkin çalışsaydı başarılı olurduk).
4. Sırtında Taşımak: İşgörenin, işletme içerisinde statü veya nüfuz bakımından güçlü bir kimse ile ilişki kurmak suretiyle bu kimse ile birlikte hareket etmesi ve karşılıklı birbirlerini desteklemeleridir.
5. Uzmanlık Kullanmak: İşgörenin pozisyonunu güçlendirme amacıyla bilgi birikimini ve deneyimi kullanmasıdır.
6. Kaynak Sağlamak: İşgörenin kendi kontrolü altındaki insan, para, ekipman vb. kaynakları başkalarının kullanmasına belirli şartlar karşılığında izin vermesidir.
7. Yüksek Hedefler Belirtmek: İşgörenin istediği bir konuyu, işletmenin faydasına olacağı iddiası ile hayata geçirmek istemesi ve başkalarının kendisini desteklemesi için çaba göstermesidir.
8. Göze Girmeye Çalışmak: İşgörenlerin yöneticilerini övmek, yöneticileriyle yakın ilişki kurmak eğilimlerini içermektedir.

9. Ağ Kurmak: İşgören ya da yöneticilerin işletme içinden ya da dışından kişilerle, danışmanlarla veya nüfuzlu kimselerle ağ kurmaları ve bu ağları pozisyonlarını güçlendirmek için kullanmalarını içermektedir.
10. Kural Dışı Taktikler Uygulamak: İşgörenin pozisyonunu güçlendirmek veya mevcut durumunu korumak amacıyla kurumun resmi kurallarını yok sayması veya çarpıtmasını ifade etmektedir.
11. İmaj Oluşturmak: İşgörenin özellikle nüfuzlu kişiler gözünde kendisiyle ilgili pozitif bir imaj oluşturmak suretiyle çıkarını korumasıdır. Başarılarını abartarak, önemli işler yapmış izlenimi oluşturarak itibarlarını arttırma çabası olarak tanımlanmaktadır.
12. Aracı Kullanmak: İşgörenin kurum içerisinde başkalarından itaat görmek amacıyla aracı bir kişi kullanmasıdır.
13. Kural Odaklı Taktikler Uygulamak: İşgörenin kurum içerisindeki konumunu koruma amacıyla işletme kurallarına katı bir şekilde uymasındır.
14. Bilgiyi Kontrol Etmek: İşgören ya da yöneticilerin, kurum içerisinde ne tür bilgilerin kime iletileceğini kontrol etmesi hatta yönlendirme çabasıdır.
15. Göz Dağı Vermek veya İma Etmek: İşgören ya da yöneticinin karşısındaki kimsenin gücünü azaltmak amacıyla gözdağı vermesi veya bu yönde imada bulunmasıdır.
16. Belirsizliklerle Başa Çıkmak: İşgörenin diğer çalışanlar için geçerli olan belirsizliği gidermek amacıyla bu duruma ilişkin işleri kendi sorumluluğuna almasını ifade etmektedir.
17. İkna Etmek: İşgörenin ikna edici ve mantıklı konuşmalar yaparak kendi düşünceleri desteklemeleri için diğer çalışanların desteğini almasıdır.
18. Örgütsel Yerleşme: Kurum içerisinde rakip olarak görülen kişilerin yalnızlaştırılması, sosyal gruplardan uzaklaştırılması ya da kilit bir pozisyon için bir başkasının terfisinin desteklenmesi gibi davranışları içermektedir.

19. Mentorluk Yapmak: İşgören ya da yöneticilerin, kendilerinden daha alt kademedeki kişilere rehberlik etmesi ve onları desteklemesidir.
20. Mentordan Yararlanmak: İşgörenin, kurumun deneyimli bir çalışanından destek alması ve kişilerin uzmanlığından yararlanmasıdır.
21. Manipülasyon Yapmak: İşgörenin kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleri çarpıtması ve diğer insanları kendi amaçlarına uygun hareket etmelerini sağlamasıdır.
22. Tören ve Sembollerden Yararlanmak: İşgörenin konumunu güçlendirmek amacıyla törenlerden ve güç sembollerinden yararlanmasıdır.
23. Birleşmeye Gitmek: İşgörenin rakip olarak gördüğü kimseyi kontrol altında tutabilmek için güçlü gördüğü kişi ya da gruplarla birleşmesidir. Örneğin, kurum içerisinde pazarlama biriminin bir başka birimle birleştirilmesidir.
24. Karşılıklı Yarar Sağlamak: İşgörenlerin çıkarlarını korumak ya da arttırmak amacıyla diğer kişilerle karşılıklı yarar ilişkisi kurmasıdır.

İslamoğlu ve Börü (2007:153) çalışmasında ise politik davranışları belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmada, iki ayrı saha çalışması yürütülmüştür. İlk saha çalışmasında işletme bölümünde yüksek lisans eğitimi alan ve çeşitli sektörlerde görev yapan kişilere açık uçlu sorulardan oluşan anket uygulanmış ve politik davranışlarla görüşleri alınmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise verilen cevaplardan benzer özellikler taşıyan ifadeler bir araya getirilmiş, tekrarlanan ve ilgisiz olan ifadeler kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda 6 boyutlu ve 37 maddeli bir ölçeğe ulaşılmıştır. Yapılan faktör analiziyle “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek”, “Koalisyon Kurmak”, “Göze Girmeye Çalışmak” “Tavizci Davranmak” ve “İkiyüzlü Davranmak” olarak altı boyut isimlendirilmiştir. İkinci kez yapılan faktör analizi çalışmasında ise yüksek korelasyondan dolayı “Tavizci ve İkiyüzlü Davranmak” tek boyut olarak alınmıştır.

1. Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak: Yönetimden destek almak amacıyla yönetimi etkilemeye yönelik girişimlerde bulunmaktır.

2. Karşılıklı Çıkar Gözetmek: Maddi iyilik veya ödülün karşılıklı olarak sunulmasını içermektedir. Diğer insanları etkilemeye çalışırken, geçmişte yapılan iyiliklerin hatırlatılması karşılıklı çıkar gözetmeye ilişkin davranışlardır.

3. Koalisyon Kurmak: Birden fazla kişinin yetenek ve bilgi birikimlerini bilinçli bir şekilde bir araya getirmesi ve kullanması koalisyon olarak adlandırılmaktadır. Diğer insanların karar ve davranışlarını etkilemek amacıyla aynı pozisyonda çalışmakta olan işgörenlerin meslektaş baskısı ya da grup davranışı etkisiyle birbirlerinden destek almalarını ifade etmektedir.

4. Göze Girmeye Çalışmak: Bireyin kendisini sevdirmek amacıyla sergilediği etkileme davranışları göze girmeye çalışmak olarak tanımlanmaktadır. Öyle olmadığı halde alçakgönüllü davranmak, karşısındaki kimseyle aynı düşüncedeymiş gibi gözükmek, dalkavukluk yapmak türünden davranışlar, bu etkileme taktiklerine örnek gösterilmektedir.

5. Tavizci Davranmak: Bir işgörenin sevgi ve saygı görmek amacıyla bir grup içerisinde kabul edilen düşünceleri kabul eder gibi görünmesi, onları desteklemediği halde savunması veya amaçlarına ulaşmak için karşıdakini seviyor gibi davranması, tavizci davranmak olarak kabul edilmektedir.

6. İkiyüzlü Davranmak: İşgörenin bilgi sahibi olduğu bir konu hakkında iş arkadaşına yardımcı olmaması, arkadaşmış gibi görünerek meslektaşlarının sırlarını onların aleyhine kullanması, meslektaşlarının arkasından konuşması gibi davranışlar ikiyüzlü davranmak kapsamında görülmüştür.

Sonaike (2013 :197) tarafından yürütülen nitel araştırmada politik davranışlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılardan deneyimledikleri politik davranışları yarı yapılandırılmış mülakat formlarında belirtmeleri istenmiştir.

Katılımcıların hangi türden eylemleri iyi veya kötü olarak nitelendirdikleri incelenmiş ve sekiz temel soru sorulmuştur. Araştırma sonucunda organizasyon çalışanlarının profesyonel açıdan başvurdukları ve örgüte fayda sunan davranışları olumlu buldukları gözlenmiştir. Ancak kişisel çıkarlarla ilgili olan, organizasyon içerisindeki işbirliğine zarar veren ve ekip ruhunu bozan politik davranışlar, örgüt çalışanları tarafından olumsuz algılanmaktadır. Katılımcılar tarafından gözlemlediklerini ifade ettikleri politik davranışlar şunlardır.

- Başka birinin sorumluluklarını arttırmak
- Kendini göstermeye çalışmak
- Gündemi kontrol etmek
- Koalisyon oluşturmak
- Güçlü kişilerle iletişim kurmak
- Merkezileşmeyi arttırmak
- Vazgeçilmez olmaya çalışmak
- Karar alma süreçlerini etkilemek

Araştırmaya katılan kişilerin bireysel olarak deneyimlediklerini belirttikleri ve politik davranış olarak tanımladıkları davranışlar aşağıdaki gibidir:

- Organizasyon içerisinde belirli bir alanı kontrol altında tutmaya çalışmak
- Hak edilen terfiden yukarıda bir pozisyonu elde etmeye çalışmak
- Bireysel çıkarlar için başkalarını lekelemek
- Resmi olmayan avantajlar için gücü kötüye kullanmak
- Böl ve parçala politikası izlemek
- Ekip ruhuna uygun olmadığı halde uygun davranıyormuş gibi gözükme
- Yöneticiye (duyduğu) her bilgiyi iletme

Araştırma ile ulaşılan diğer sonuçlar incelendiğinde, çalışmaya katılanların %80'i politik davranış olumsuz bir davranış türü olarak tanımlamaktadır. Neden politik davranışların sergilendiğine ilişkin soruya ise katılımcılar, “kararları etkileme”, “vazgeçilmez hale gelme” ve “göze girebilmek” gibi nedenleri belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda işgörenler tarafından en sık sergilenen politik davranışın nüfuzlu yöneticilerle iletişim kurmak olduğu anlaşılmıştır (Sonaike, 2013: 200).

Bu tez çalışmasında organizasyon açısından zararlı görülen davranışları tanımlayan ve İslamoğlu ile Börü tarafından gerçekleştirilen iki araştırma sonucunda belirlenen politik davranış ölçeğinden yararlanılmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007).

### **3.3.3. Politik Davranış Üzerinde Etkili Olan Faktörler**

Ferris ve Kacmar (1993: 71) işgörenlerin bir sonuca ulaşmak ve bunun için gerekli olan güce sahip olabilmek için politik davranışları sergilediklerini ifade etmektedir. Öte yandan, politik davranışların sergilenmesinin bireysel, organizasyonel ve çevre ile ilişkili birden fazla faktörden etkilendiği kabul edilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992: 95). Söz konusu faktörlerden dolayı iş ortamı politik olarak algılanabilmekte ve buna bağlı olarak politik davranışların işletme içerisinde daha az veya daha çok sıklıkta sergilenmesine yol açmaktadır. Buna ek olarak, organizasyon içerisindeki örgütsel politika algısının yüksek olması, politik davranışların artmasına neden olmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 36). Politik davranışları etkileyen bireysel, organizasyonel ve çevresel faktörler aşağıdaki bölümde açıklanmaktadır (Oruç, 2015: 72).

#### **3.3.3.1. Kişisel Faktörler**

Politik davranışları etkilediği öngörülen cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile işgörenin başarı beklentisi, işgören tarafından algılanan iş alternatifleri, işgörenin kurumundan beklentileri, yüksek kontrol odağı ve

Makyavelizm gibi unsurlar bireysel faktörler olarak gruplandırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 433).

Barbuto ve Moss (2006 :30) tarafından yapılan araştırmada, 1980-2006 yılları arasında gerçekleştirilen toplam 341 çalışmanın etkileme taktiklerine odaklandığı görülmüştür. Söz konusu araştırmalarda, cinsiyet, motivasyon, izlenim yönetimi, değerler, rol belirsizliği, grup davranışı, işgörenin algılanan gücü gibi faktörlerin politik davranışları etkileyen bireysel özellikler olduğu belirlenmiştir.

- **Demografik özellikler:** Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim süresi, aynı kurumdaki kıdem gibi faktörler demografik özellikleri oluşturmaktadır. Ferris ve Kacmar (1992:96) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, kadınların erkeklere göre çalıştıkları ortamı daha politik algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yaş demografik özelliği bakımından ise yaşlıların gençlere göre iş ortamını daha politik algıladıkları bulunmuştur. Ayrıca Vigoda ve Cohen (2002 :320) araştırmasında kadın işgörenlerin, görece olarak eğitim düzeyi daha düşük çalışanların ve organizasyon içerisindeki deneyim süresi daha fazla olan kimselerin iş ortamını daha fazla politik algıladıkları görülmüştür.
- **Başarı beklentisi:** Treadway ve arkadaşları (2005 :240) yapılan araştırmada, başarı ihtiyacı ve içsel motivasyonu yüksek olan işgörenlerin daha fazla politik davranışa başvurdukları bulgulanmıştır. Bununla birlikte, yüksek başarı beklentisine sahip işgörenler, politik davranışın örgütsel başarılarını olumsuz etkileyeceğini düşündükleri takdirde politik davranışları daha az sergileme eğiliminde olmaktadır.
- **Algılanan iş alternatifleri:** İşgörenin çalıştığı sektörde tanınıyor olması, özel bir yeteneğinin bulunması ya da kurum dışından nüfuzlu kimselerle iyi ilişkilerinin bulunması işgörenin iş alternatiflerini daha fazla olarak algılamasına neden olmaktadır. Bu durumdaki işgörenlerin, daha fazla

politik davranışlar sergiledikleri düşünülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Organizasyona yatırım:** Bireyin çalıştığı kurumdan beklentisi yükseldikçe, meşru olmayan politik davranışları sergileme ihtimali azalmaktadır. Robbins ve Judge’a göre işgören, işini kaybetmekten çekineceği ve böyle bir durumu göze alamayacağı için bu tür politik davranışları sergilemekten uzak duracaktır (Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Öz izleme:** Öz izleme, işgörenin kendisini sosyal çevresinde uygun görülen davranış kurallarına göre ayarlaması ve diğer insanların kendisini olumlu algılamaları için davranışlarını kontrol altında tutmasıdır. Öz izleme özelliği düşük bireylerin, sosyal açıdan kabul gören davranış normlarını dikkate almayan ve istedikleri gibi davranan kimseler olduğu belirtilmektedir. Aksine öz izleme özelliği yüksek işgörenler ise sürekli davranışlarını gözden geçirirler ve sosyal açıdan kabul görmesine dikkat ederler (Polat ve Umay, 2003: 198). Bu bağlamda, öz izleme özelliği gelişmiş kimselerin daha fazla politik davranışlara başvurusu beklenmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda yüksek öz izleme özelliğine sahip işgörenlerin en fazla göze girme ve sahip olunan bilgileri manipüle etme olarak adlandırılan politik davranışları sergiledikleri bulunmuştur (Caldwell ve O’ Reilly, 1982).

- **İç kontrol odağı:** Kontrol odağı, çevresindeki olayları ve durumları kontrol edebileceğine dair algısını ifade etmektedir. Düşük iç kontrol odağına sahip bireyler, olayların tesadüf veya şans eserini gerçekleştirdiğine inanırken, yüksek kontrol odağına sahip bireyler ise çevrelerindeki olay ve durumları kontrol altında tutunabileceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle bu tür kimseler proaktif işgörenler olarak kendilerini belli etmektedirler. Dolayısıyla yüksek iç kontrol odağına sahip işgörenlerin, daha fazla politik davranış sergilemesi ve güç elde etmeye çalışması beklenmektedir. Yapılan araştırmalar da yüksek iç kontrol odağına sahip kişilerin, yöneticilerine karşı

mantıkla ikna etme ve göze girme politik davranışlarını sıklıkla sergilediklerini göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Makyavelist işgörenler:** Makyavelci bakış açısına sahip işgörenler için kendi menfaatleri her şeyin önünde gelmektedir. Bu nedenle başkalarının sorunlarıyla ilgilenmeden sadece hedefe ulaşmaya çalışmaktadırlar. Robbins ve Judge'a göre politik davranışla ilgili kişilik özelliklerinden biri de Makyavelizmdir. Bu özellikteki işgörenler, bireyler çıkarları için politik davranışlara başvurmadan imtina etmeyecektir (Robbins ve Judge, 2012: 434).

### 3.3.3.2. Organizasyonel Faktörler

Politik davranışlar, bireysel faktörlere bağlı olduğu kadar farklı kişilik özelliklerine sahip işgörenlerden oluşması nedeniyle organizasyonlara bağlı faktörlerle de ortaya çıkabilmektedir. Açık veya adil olmayan performans sistemleri, terfi imkanları, işgörenlerine örgüte duydukları güven ve bağlılık, hiyerarşik yapı, merkezileşme gibi örgütsel faktörler, politik davranışların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Örgüt kültürü & örgüt iklimi:** Kacmar ve Ferris (1993 :71) göre politik davranışlara izin veren hatta bu tür davranışların ödüllendirildiği organizasyonlarda politik eylemler daha sık görülecektir. Araştırmacılara göre politik davranışların ödüllendirildiğini gören işgörenler, politik davranışlar dahi politik davranışlar sergilemeye yönelebilmektedirler. Ayrıca kurum içerisinde yöneticiler tarafından politik davranışların sergilenmesi, diğer işgörenlerin bu tür davranışların destekleneceğine dair bir düşünce edinmelerine neden olabilmektedir. İşgörenler, politik davranışlarda bulunan çalışanların başarılı bulunduğunu, terfi ettirildiğini ya da ödüllendirildiğini gördükleri takdirde, üst yönetim tarafından politik eylemlerin desteklendiği düşüncesiyle hareket etmeye başlamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 436).

- **Rol belirsizliği:** Örgüt içerisinde işğörenlerin rol tanımlarının belirsiz olması, işğörenler tarafından politik davranışların sergilenmesini tetikleyebilmektedir. Bu nedenle rol belirsizliği, politik davranışların ortaya çıkmasındaki önemli örgütsel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir(Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Performans değerkeme sisteminden kaynaklanan sorunlar:** Organizasyonların kullandığı performans değerkeme sistemlerinin nesnel ölçütlere dayanmaması, açık veya adil olmaması, terfi süreçlerinde performansın dikkate alınmaması, liyakatsiz kişilere terfilerde öncelik tanınması, örgüt içerisinde politik davranışların sıklığını artıran faktörler olarak görölmektedir. Böyle bir organizasyonda, çalışanlar performanslarını geliştirmek yerine politik davranışlara başvurmayı daha etkili bir yol olarak algılayabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 435).

- **Ödüllandirme sisteminden kaynaklanan sorunlar:** Organizasyon içerisinde birtakım ödüllendirme uygulamalarında, çalışanlardan yalnız birinin ödüllendirilmesi sonucu diğerk işğörenlerin bu ödölü kaybetmesi söz konusu olabilmektedir. Bu tür bir ödüllendirme sisteminin olduğu organizasyonlarda, rekabet nedeniyle diğerk işğörenlerin politik davranışlarda bulunması olası görölmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 436).

- **Performans hedefleri:** Yüksek performans baskısının yoğun olduğu örgütlerde, çalışanların hem baskıdan kurtulmak hem de amaçlarına ulaşmak için politik davranışlara yönelmesi kuvvetle muhtemeldir (Robbins ve Judge, 2012: 436).

- **Formalleşme düzeyi:** Politika ve kuralların net şekilde belirlendiğı ve çalışanlarla paylaşıldığı organizasyonlarda, çalışanların politik davranışlara başvurması zorlaşacaktır. Tam tersi bir durum ise kural ve politikadaki belirsizlikler işğörenlerin bu durumu manipüle etmesine ve kendi çıkarlarına uygun davranmalarına zemin oluştıracaktır. Bu nedenle, formalleşme düzeyi

düşük örgütlerde politik davranışlar kaçınılmaz hale gelmekte ve işgörenlerin gerek yöneticilerine gerekse çalıştıkları kurumlara karşı olumsuz duygular geliştirmesinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin prosedür ve politikaları anlaşılır şekilde belirlemesi ve işgörenlerle net biçimde paylaşması önem taşımaktadır. Aksi halde formalleşme düzeyinin düşük olması, politik davranışları tetikleyen örgütsel bir faktör haline gelmektedir (Kacmar ve Ferris, 1993).

- **Örgütsel güven:** Organizasyonda işgören ve yöneticiler arasındaki güven düzeyi ile örgütün geneline hakim olan güven ortamı, işgörenlerin politik davranışlara yönelmelerinde etkili bir faktör olarak kabul edilmektedir. Örgütsel güvenin düşük olduğu kurumlarda politik davranışların görülme sıklığının daha fazla olacağı tahmin edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 434).
- **Terfi imkanları:** Organizasyondaki terfi imkanları, işgörenler arasındaki rekabeti arttıran ve çalışanları politik davranışa yönelten bir unsur olarak görülmektedir. Öte yandan personel seçme ve değerlendirme, terfi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının politik bir yönü bulunmaktadır. Kimi zaman yöneticiler, gerektiğinde koalisyon oluşturabilmek için uygun gördükleri kişileri işe almakta ya da terfi ettirmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 434).
- **Kaynakların dağıtımı:** Kıt kaynaklar ve kaynaklara erişimde yaşanan rekabet, politik davranışın nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Kimi zaman örgüt içerisindeki bazı departmanlar, gerekenden fazla kaynağa ihtiyacı olduğunu göstermekte ve bu konuda politik davranmaktadır. Benzer durum işgörenler açısından da geçerlidir. Yönetici ve çalışanlar da kaynakların dağıtımı sırasında daha fazla kaynak elde etmek için rekabet etmekte ve politik davranışlara başvurumaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 434).

- **Hiyerarşik yapı:** Ferris ve Kacmar'a göre örgüt içindeki hiyerarşik yapı arttıkça politik davranışların görülme sıklığı artacaktır. Hiyerarşik yapı artmasına bağlı olarak organizasyon içindeki birimler uzmanlaşacak ve birimler birbirinden uzaklaşacaktır. Bunun sonucunda birimler, kendi çıkarları için politik davranışlara başvurmaya eğilimli olacaklardır (Ertekin ve Ertekin, 2003).
- **Merkezileşme:** Merkezileşme, organizasyon içerisindeki güç dağılımını ifade etmektedir. Politik davranışların ortaya çıkmasındaki en önemli etken olan güç, örgüt içerisindeki dağılımına bağlı olarak politik eylemleri etkileyecektir. Güç, üst yönetimde toplandıkça, alt kademe çalışanların örgütsel politika algısı artacaktır. Ayrıca merkezileşmenin artmasıyla birlikte politik davranışlar daha çok yöneticiler tarafından sergilenecektir (Ferris ve Kacmar 1992).
- **Kontrol alanı:** Herhangi bir yöneticinin altında çalışan kişi sayısı arttıkça, her bir çalışana ayrılan süre ve ilgi azalmaktadır. Bu durumu ifade etmek için kullanılan kontrol alanı kavramı, politik davranışlarla ilgili görülmüştür. Kontrol alanı arttıkça çalışanların politik davranışlara eğilimli olacakları düşünülmektedir (Ferris ve Kacmar 1992).

### 3.3.3.3. Çevresel Faktörler

Organizasyonlarda politik davranışları etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin dışında çevresel faktörler bulunmaktadır. Özellikle belirsizlik, birçok örgütsel durumda etkili olduğu gibi örgütsel politika algısını etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Örgütlerde belirsizliklerin artması, gelecekte meydana gelebilecek durumların tahmin edilememesi işgörenlerin daha fazla politik davranışlarda bulunmasına yol açabilmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003).

İş çeşitliliği, ilerleme imkanları, iş otonomisi, diğer insanlarla iletişim gibi unsurlar, politik davranışları etkileyen çevresel faktörler olarak görülmektedir. İş

otonomisinin sağlanması ve çalışanlara sağlıklı geribildirimde bulunulması, iş çevresindeki belirsizlikleri azaltması sebebiyle politik davranışların azalmasında etkili olmaktadır. Aynı zamanda bu faktörler, örgütsel politika algısını da etkilemektedir. Örneğin, ilerleme imkanlarının az olduğu organizasyonlarda politik davranışlar artacak ve örgütsel politika algısı yaygınlaşacaktır (Ferris ve Kacmar, 1992).

### **3.3.4. Politik Davranışın Ortaya Çıkma Nedenleri**

Kar amacı güden veya gütmeyen bir kurumda çalışanların politik davranış sergilemelerinde etkili olan temel faktör, işgörenin istediği bir sonucu elde etmek istemesidir. Bu nedenle, politik davranışın ortaya çıkmasında belirleyici olan bireysel, organizasyonel ve çevresel faktörler bulunmaktadır (Oruç, 2015: 78).

Politik davranışı tespit etme amacı taşıyan araştırmaların bir kısmı, işgören ya da yöneticilerin bu tür davranışları hangi amaçla gerçekleştirdiklerini de araştırmış ve bu konuda kapsamlı analizlerde bulunmuştur. Kipnis ve arkadaşları tarafından 1980 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada çalışmaya devam eden ve aynı zamanda yüksek lisans eğitimi alan kişileri hedef almıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara, başkalarını etkilemekte başarılı oldukları bir vakayı anlatmaları söylenmiştir. Katılımcılardan %38'i yöneticisini, %30'u çalışma arkadaşlarını ve % 32'si kendilerine bağlı çalışanları etkilediklerini belirtmiştir. Toplanan veriler, katılımcının etkileme amacı dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Yapılan sınıflama doğrultusunda işgörenlerin politik davranış sergileme nedenlerine dair 5 kategori oluşturulmuştur (Kipnis vd., 1980: 441).

- Astlarının performans ve verimliliğini geliştirmek: Bu kategorideki etkileme davranışlarının temel amacı astların verimliliklerini ve performanslarını arttırmaktır.
- Değişim başlatmak: Örgüt içerisinde yeni bir etkinlik oluşturmak veya etkinlikler arasındaki eşgüdümü arttırmak amacıyla kullanılan politik

davranışları ifade etmektedir. Çoğunlukla yöneticiler, astlarını etkilemek amacıyla bu taktikten sıklıkla yararlanmaktadır.

- Yarar elde etmek: Alt kademe çalışanların, yöneticilerini etkilemek amacıyla kullandıkları politik davranışların temel bir nedeni fayda elde etmektir. Söz konusu çalışanlar, maaşlarına zam almak, terfi etmek, çalışma programının kendi istekleri doğrultusunda ayarlanabilmesi için politik davranışlara yönelebilmektedirler.
- Diğer insanlara işlerini yaptırmak: Örgüt içerisindeki diğer kimselere işlerini yaptırma amacı taşıyan politik davranışlar, çoğunlukla yöneticiler tarafından astlarına karşı uygulanmaktadır. Yöneticiler iş yaptırabilmek için astlarına karşı baskı yapma ya da yaptırmada bulunma olarak anlatılan politik davranışları sergilemektedirler.
- Yardım almak: İşgörenler, kendileri ile aynı pozisyonda çalışan meslektaşlarını etkileyebilmek için politik davranışa başvurabilmektedirler. Meslektaşlarından işlerini yapmakta yardım almaya çalışmakta ve etkileme davranışında bulunduktan sonra rica ederek yardım talep edebilmektedirler.

Kipnis ve arkadaşları (1980 :444) tarafından yapılan çalışmada, alt kademe çalışanların ve astların etkilenmesi amacı taşıyan politik davranışların temel nedeninin, astlara daha fazla iş yaptırma, performans ve verimliliklerini arttırmaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Aynı kademe çalışanlarda ise kendi işleri için meslektaşlarından yardım alma amacıyla etkileme davranışında bulunduğu tespit edilmiştir. Yöneticileri etkilemeye yönelik çabalar ise çoğunlukla bireysel çıkar elde etmek için sergilenmektedir.

Yukl ve Falbe (1990 :134) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise etkileme taktiklerini sergileyenlerin bu tür davranışlar göstermesinde sekiz temel neden bulunduğu tespit edilmiştir.

1. İşlerini yapabilmesi için gerekli olan bilgileri talep etmek
2. Müşteri ya da yöneticilerin katıldığı görüşme ve toplantılarda, kendi fikirlerinin desteklenmesini talep etmek
3. Ürün ya da hizmet üretiminde, rapor hazırlanılmasında ya da resmi onay verilmesinde gerekli imzayı talep etmek
4. İnsan kaynağı ya da malzeme-ekipman gibi fiziksel kaynakları temin edebilmek
5. Bir kimseden görüş almak ya da sorun çözümüne yardımcı olmasını talep etmek.
6. Herhangi bir işgörenden plan, politika ve prosedürleri kendi çıkarları için değiştirmesini talep etmek
7. Bir işgörenden işini daha etkin ve hızlı biçimde tamamlamasını talep etmek
8. Bir işgörenden yeni bir projede görev almasını veya yeni bir işte görevi gerçekleştirmesini talep etmek

Mayes ve Ganster (1988 :199) tarafından yapılan araştırmada politik davranışın nedenleri incelenmiştir. Çalışma kapsamında araştırmacılar, iş stresiyle savaşmanın bir yolu olarak politik davranışı tanımlamış ve bu doğrultuda bir model geliştirmişlerdir. Aynı modelde, işten ayrılmak, iş stresinden kaçış olarak nitelendirilmiştir. Araştırma kapsamında, politik davranışlar işten ayrılma niyetine alternatif olarak görülmüş ve stresle başa çıkmakta bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. İşgören, iş ortamında strese neden olan bir durumla karşılaştığında, işten ayrılmayı düşünmek yerine bu stresle başa çıkabilmek için politik davranışlara yönelebilmektedir. Mayes ve Ganster'in araştırmasında, işgören-çevre uyumu, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi faktörler, işgörenler açısından

strese neden olan etmenler olarak tanımlanmıştır. Öte yandan, araştırma sonuçları kişi-örgüt uyumu ile politik davranışlar arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Söz konusu ilişkinin örgütsel bağlılık ya da iş tatmini düzeyi ile azalmadığı bulgulanmıştır. Buna rağmen, örgütsel bağlılık, politik davranış-rol belirsizliği ilişkisini azaltan bir etkiye sahiptir. Bir başka ifade ile rol belirsizliği yaşayan işgörenlerin, örgütsel bağlılıkları yüksek olduğunda politik davranışla ilgilenmedikleri gözlenmiştir. Özetlenecek olursa, bir işgörenin politik davranışlarda bulunmasının temel sebebi kişi-örgüt uyumunun düşük düzeyde olmasıdır.

### **3.3.5. Politik Davranışın Görüldüğü Organizasyonel Alan ve Faaliyetler**

Bir organizasyonun kurulup faaliyet göstermesi ile birlikte, içerisinde yer alan insan faktöründen dolayı politik süreçlerin yaşanması son derece doğaldır. Bu nedenle, organizasyon içerisindeki her faaliyetin ve birbirinden farklı alanların işgörenler tarafından sergilenen politik davranışlardan etkilenmesi kaçınılmaz bir sonuç haline gelmektedir.

Bursalı tarafından aktarılan Murray ve Gandz'ın araştırmasında, politik davranışların görüldüğü organizasyonel faaliyet ve alanlar incelenmiştir. Söz konusu faaliyet ve alanlar aşağıdaki gibidir:

- Herhangi bir girişimde bulunmanın sağladığı kazanç: Organizasyon içerisinde işgörenler tarafından yapılan birtakım davranışlar ve bulunulan girişimler, bu kişilere kazanç, kaynak ya da avantaj sağlayabilmektedir. Bu tür girişimlerde bulunmak, işgörenleri politik faaliyetlerle karşılaştırmakta hatta kimi zaman onları politik davranışlara yöneltebilmektedir.
- Birimler arası çatışma: Organizasyon içerisindeki farklı birim ve bölümlerin arasındaki anlaşmazlıklar politik davranışlara neden olabilmektedir. Çoğunlukla kaynak paylaşımında, karar alma süreçlerinde görülen çatışmalar, politik süreçleri tetiklemektedir.

- Yüksek risk içeren girişimler: Organizasyonlarda yüksek risk içeren faaliyet ve işlerin politik davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Bunun sebebi ise yüksek riskin beraberinde yüksek gelir sağlama ihtimalidir. İşgörenler arasında bu tür işleri üstlenmeye yönelik motivasyon aynı zamanda rekabete de sebep olacağından, politik davranışlarla karşılaşılması kaçınılmaz hale gelmektedir.
- Hatasız görünme çabası: daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere işgörenler, işyerinde başkalarına ve özellikle yöneticilerine iyi görünebilmek için çeşitli politik davranışlarda bulunabilmektedirler. Bunun sebebi amaçlarını gerçekleştirmek ve çıkar elde etmektir. Sonuç olarak, işgörenlerin oldukları farklı ve hatasız görünme çabası, birtakım olayları çarpıtmalarına dahi neden olabilmektedir.
- Terfi süreçleri: Organizasyonlarda politik davranışlara en sık rastlanan faaliyet alanlarından biri terfi süreçleridir. İşgörenler hedefledikleri kariyer basamaklarına ulaşabilmek ve terfi almak amacıyla, çalıştıkları kurumlardaki diğer meslektaşları ile rekabete girmektedirler. Bunun sonucunda rekabet içerisindeki işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmek için politik davranışlara başvurusu söz konusu olmaktadır. Ayrıca terfi kararını verecek yöneticilerin de benzer şekilde bireysel değerlendirmelerle adam kayırması gözlemlenebilmektedir.
- Kıt kaynaklar: Kıt kaynakların varlığı ve bu kaynaklara erişmek için işgörenler arasındaki rekabet, iş ortamını politik hale getirmektedir. Kaynakların yetersiz oluşu, işgörenlerin bu kaynaklara sahip olmak için farklı politik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.
- Güç mücadelesi: Güç kavramı, tarih boyunca insanlar arasındaki rekabeti başlatan ve bireylerin sahip olmaya çalıştığı bir olgu olmuştur. İnsan için güçlü olabilmek, istediklerine kavuşmak, istediklerini yaptırmak anlamlarına gelmektedir. Böyle bir avantaj için iş ortamında işgörenlerin politik

davranışlara başvurusu ve iş ortamını politik hale getirmesi kaçınılmaz olmaktadır (Bursalı, 2008: 46 -47).

### **3.3.6. Politik Davranışın Örgüt ve Çalışanlar Açısından Sonuçları**

Organizasyonlarda işgören ya da işgören grupları tarafından politik davranışların sergilenmesi, ilk etapta bireysel bir yarar oluşturuyor gibi görünmesine karşın organizasyonel açıdan zararlı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Politik davranış kavramını ilk ortaya atan araştırmacılar Mayes ve Allen, politik davranışları organizasyonun onaylamadığı türden davranışlarla onaylanan sonuçlara ulaşma çabası ya da onayladığı türden davranışlarla onaylamadığı sonuçlara erişme olarak yorumlamışlardır (Mayes ve Allen, 1977: 675). Bu tanımlama doğrultusunda politik davranış, örgüt açısından hem işlevsel hem de işlevsel olmayan bir davranış biçimi olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte politik davranışın, bireysel ve organizasyonel açıdan olumsuz sonuçlarının olduğu araştırmalarla ortaya konulmaktadır.

Politik davranışın olumsuz sonuçları arasında iş tatmininde azalma, performansta düşüş, örgütsel misyonlara ulaşamaması, iş stresinde artış ve işten ayrılma oranlarına artış gibi durumlar rapor edilmektedir (Ertekin ve Ertekin 2003: 12).

Politik davranışın organizasyonlar açısından olumlu ve olumsuz olarak ifade edilen sonuçları dışında örgütsel politika algısıyla ilişkisi de önem taşımaktadır. Bu konuda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütsel politika algısıyla birlikte işgörenlerin politik davranışlara yöneldiğini savunmaktadır. Söz konusu yaklaşım kabul edildiğinde, örgüt üzerindeki etkileri bakımından gerçek politik davranışların incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. İkinci yaklaşımda ise işgörenler tarafından sergilenen politik davranışlar, organizasyon içerisinde örgütsel politika algısına neden olmaktadır. Bu yaklaşım doğru kabul edildiğinde, politik davranışlar yerine örgütsel politik algısı üzerine odaklanılması anlam kazanmaktadır.

Bu bölümde her iki yaklaşımın doğru olabileceğinden hareketle örgütsel politik algısının ve politik davranışların örgütler üzerindeki etkileri bir arada incelenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 5’de 1989 yılından 2000 yılına kadar olan süreçte örgütsel politik algısı ve örgütsel sonuçlarına ilişkin gerçekleştirilen uluslar arası araştırmaları içermektedir. Tabloda parantez içerisinde belirtilen artı işareti, örgütsel politika algısı ile ilgili değişken arasında pozitif ilişki olduğunu, eksi işareti ise negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Birkaç değişken için belirtilen yaklaşık işareti ise zayıf ilişkiyi ifade etmektedir.

**Tablo 5. Örgütsel Politika Araştırmaları**

| Araştırmacılar ve Araştırma Yılı  | Sonuçlar                                                                                                      |                                                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                   | Pozitif                                                                                                       | Negatif                                                   |
| Kumar ve Ghadially (1989)         | Kişiler arası güven(-)<br>Yabancılaşma(+)                                                                     | İş performansı algısı(-)                                  |
| Ferris ve Kacmar (1992)           | İşe katılım(+)                                                                                                | İş tatmini(-)                                             |
| Drory (1993)                      | Örgütsel bağlılık(-)                                                                                          | Tatmin ile denetim ve iş arkadaşlığı(-)                   |
| Ferris ve diğerleri (1994)        | İş endişesi(+)                                                                                                |                                                           |
| Parker, Dipboye ve Jackson (1995) | Sadakat(~)<br>Pozitif örgütsel değerler(~)<br>Toplam tatmin(~)<br>Kıdemli yönetici etkinliği(~)               | Algılanan yenilik(-)                                      |
| Zhou ve Ferris (1995)             |                                                                                                               | Tatmin ve ücret, promosyon, denetim, ve iş arkadaşlığı(-) |
| Ferris ve diğerleri (1996)        | İş endişesi(+)                                                                                                | İş tatmini(-)                                             |
| Gilmore et al. (1996)             | Çalışanların katılımı(~)                                                                                      |                                                           |
| Cropanzano et al. (1997)          | Fiziksel gerginlik(+)<br>Yorgunluk(+)<br>Tükenmişlik(+)<br>Psikolojik uzaklaşma(+)<br>İşten ayrılma niyeti(+) | İş katılım(-)<br>İş tatmini(-)<br>Örgütsel bağlılık(-)    |

|                             |                                                                 |                                                                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | İş gerginliği(+)<br>Örgütsel vatandaşlık<br>davranışı(~)        |                                                                                                               |
| Randall et al.(1999)        | İşten ayrılma niyeti(+)<br>Örgütsel vatandaşlık<br>davranışı(~) | İş tatmini(-)<br>Örgütsel bağlılık(-)                                                                         |
| Kacmar et al.(1999)         | İş endişesi(+)<br>İşten ayrılma niyeti(+)<br>İş tatmini(-)      | Örgütsel tatmin(-)<br>Yönetici etkinliği (-)<br>Çalışanın kendi<br>performansını<br>değerlendirmesi(-)        |
| Vigoda(2000)                | İşten ayrılma niyeti(+)<br>İhmalkar davranış(+)                 | Örgütsel bağlılık(-)<br>Örgütsel vatandaşlık<br>davranışı(-)<br>Bıçimsel rol performansı (-)<br>İş tatmini(-) |
| Valle and Perrewa<br>(2000) | İş stresi(+)<br>İşten ayılma niyeti(+)                          | İş tatmini(-)                                                                                                 |
| Witt et al. (2000)          | İş tatmini(-)                                                   |                                                                                                               |

Kaynak: Vigoda, E. (2002). Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behaviour in Organizations. Journal of Organizational Behaviour, 23 (5), 571-591.

Tablo 5’de görüldüğü üzere, politik davranışların kişilerarası güven ve iş performansı algısını olumsuz etkilediği, yabancılaşmayı ise arttırdığı görülmüştür. Farklı araştırmalarda iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azalttığı, işten ayrılma niyetini, iş stresini, iş endişesini, tükenmişlik ve yorgunluk gibi olumsuz değişkenleri arttırdığı gözlenmiştir (Vigoda, 2002: 586).

Vigoda (2002:574) tarafından meta-analiz yapılan makalede, politik davranışların işgöreni psikolojik ve duygusal açılardan olumsuz etkilediği, söz konusu olumsuz etkinin iş yaşamına hatta bireyin sosyal yaşantısına dahi yansıdığı belirtilmektedir. Bu tür olumsuz etkilerin başında iş gerginliği, tükenmişlik, iş stresi ve endişe gelmektedir. Politik davranışların neden olduğu stres temelli olumsuz sonuçlar, iş ortamında sözlü veya fiziksel saldırganlık davranışlarına yol açabilmektedir. Öte yandan, örgütsel politika algısının artması, örgüt içerisinde adaletsizlik algısının yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanların örgüte güvenleri azalmakta, iş stresleri artmaktadır. (Cropanzano ve Li, 2006: 141). Valle and Perrewa (2000 :372) gerçekleştirdiği ve altı farklı işletmede

uyguladığı araştırmada da örgütsel politikanın iş stresini arttırdığı gözlenmiştir. Liu ve arkadaşları(2006:170)tarafında yürütülen araştırmada ise örgütsel politika algısına bağlı olarak tükenmişlik ve sinisizmin arttığı bulgulanmıştır. Bu araştırmaya göre, örgütsel politika aracı bir rol üstlenerek, işgörenlerin örgüte karşı olan negatif duygularını arttırmaktadır. Olumsuz duygular da tükenmişlik ve sinisizmin oluşmasını tetiklemektedir.

Ferris ve Kacmar (1992:97-1159 tarafından geliştirilen politik davranış ölçeği ile yapılan bir araştırmada, organizasyonda politik davranışların sıklıkla sergilendiğini düşünen işgörenler, adaletsizlik ve eşitsizliğin iş çevresinde hakim olduğunu belirtmişlerdir. Böyle düşünen işgörenler, çalıştıkları kurumlara olan katkılarını azaltmakta, örgütlere bağlılıklarını normatif düzeyde tutarak pasifleşmektedirler. Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları azalmaktadır. Söz konusu etkinin kamu kurumlarında daha fazla görüldüğü belirtilmektedir. Ferris ve Kacmar, işe katılımı azalma, iş kaygısında artış, iş tatminsizliği ve örgütten uzaklaşma gibi politik davranışın olumsuz sonuçlarına dikkat çekmişlerdir. İşgörenlerin bu etkiler karşısında, politikaya dahil olarak kurumda kalma, politikaya dahil olmadan kurumun üyesi olarak çalışma ya da kurumdan ayrılma gibi üç davranış biçiminden birini seçtikleri belirtilmektedir.

Vigoda (2000: 326) tarafından 2000 yılında yapılan araştırmada, işgörenlerin örgütsel politika algısı arttıkça iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının azaldığı, işten ayrılma niyetinin ise arttığı bulgulanmıştır. Çalışma kamu kurumlarında gerçekleştirildiğinden, çalışanların işten ayrılma yerine ihmalkâr davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca, işgörenlerin örgütsel politika algıları arttıkça performanslarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zivnuska ve arkadaşları (2004: 627) gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel politika algısı ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca her iki değişkenin işgören performansına etkilerini araştırmışlardır. Bireyin, başkalarının gözündeki algıyı kontrol etme çabası olarak tanımlandığı izlenim yönetimi, politik olmayan ortamlarda performansı olumlu etkileyen bir değişken olarak

bulgulanmıştır. Aynı çalışmada, işgörenlerin örgütsel politika algısı ile izlenim yönetimi arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel politika algısının işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi izlenim yönetiminin ılımlı hale getirdiği görülmüştür. Araştırma bulguları, çalışanların performansına ilişkin yönetici değerlendirmeleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasında pozitif yönde ilişkiye işaret etmiştir. İzlenim yönetimi ve örgütsel politika değişkenlerinin performans değerlemesi üzerinde bütünleşik etkisi olduğu da görülmüştür. Buna göre, örgütsel politika algısı düşük düzeyde iken izlenim yönetimi taktiklerine başvuran işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek performans notu aldıkları; örgütsel politika algısının yüksek olduğu durumda ise izlenim yönetimi taktiklerinin performans değerlemelerini etkilemediği bulgulanmıştır.

Albrecht (2006: 115) yapılan araştırmada örgütsel politika algısının sonuçları ile ilgili bir model geliştirilmiştir. Söz konusu modelde, örgütsel politika algısının örgütsel güven ve örgütsel desteğe negatif olarak etki ettiği ileri sürülmüştür. Örgütsel politika algısı, örgütsel destek ve güveni doğrudan etkileyen bir faktör olmasının yanında algılanan örgütsel desteğe etki ederek örgütsel güvene dolaylı olarak da etki etmektedir. Öte yandan, örgütsel desteğin yüksek olduğu durumlarda örgütsel politika algısının örgütsel güven üzerindeki negatif etkisi azalmaktadır. Benzer biçimde, örgütsel destek algısının düşük olduğu durumlarda ise örgütsel politika algısının örgütsel güven üzerindeki olumsuz etki artmaktadır. Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ise örgütsel güven ve desteğin yüksek olduğu durumlarda, örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerindeki negatif etkisi azalmaktadır.

Meriac ve Villanova (2006 :24) araştırmasında, baskı uygulamak, karşılıklı çıkar gözetmek, koalisyon kurmak, yöneticiyi etkilemek gibi politik davranışların olumlu iş çıktılarıyla (örgütsel adalet algısı, iş tatmini, meslektaşlardan memnun olma, terfi imkanları vb.) olumsuz yönde ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çatışma ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz iş sonuçlarıyla politik davranışlar arasında pozitif ilişki gözlenmiştir.

Higgins ve arkadaşları (2003 :98) tarafından yapılan bir araştırmada “baskı uygulamak” politik davranışının işgörenlerin performans değerlemelerini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur.

Christiansen ve arkadaşlarının (1997 :723 )gerçekleştirdiği araştırmada, yönetimden destek almak, koalisyon oluşturmak, karşılıklı çıkar gözetmek gibi politik davranışların çatışma ve işten ayrılma gibi negatif iş davranışlarının gelişmesinde etkili olduğu bulunmuştur.

Koslowsky ve meslektaşları (2001 :472)tarafından yürütülen araştırma kapsamında sağlık çalışanları ve yöneticileri incelenmiştir. Araştırmada politik davranışlar, yumuşak ve katı taktik davranışları olarak sınıflandırılmıştır. Çalışma sonucunda baskı uygulamak ve meşrulaştırmak katı politik davranışlar olarak tanımlanmıştır. Meşrulaştırmak olarak adlandırılan politik davranışta, işgören kişisel isteğini örgüt için yapılması gereken bir iş olarak karşı tarafa yansıtmakta ve işin yerine getirilmesine zorlamaktadır. Araştırma sonucunda, katı olarak tarif edilen politik davranışların işgörenlerin iş tatminini olumsuz etkilediği bulgulanmıştır.

Sonaike (2013: 201)gerçekleştirdiği araştırmada, işbirliği kurmaya yönelik politik davranışların örgüt açısından pozitif sonuçları olacağı iddia edilmiştir. Buna karşın, bireysel çıkarlar ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla sergilenen politik davranışların işgörenler açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği belirtilmiştir. Hatta bu tür davranışların işgörenlerin üretkenliklerine zarar verdiği ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Bunun sonucunda stres, gerilim ve çatışmalar meydana gelmekte, örgüt içerisinde kişiler arası güven azalmaktadır.

Evans ve Qureshi(2013:34)tarafından yürütülen araştırmada, politik davranışların örgüt üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda politik davranışların, gerek organizasyon içinde gerek kurumlar arası ilişkilerde güveni olumsuz etkilediği görülmüştür. Böyle bir durumda bilgi paylaşımı sekteye uğramakta, örgüt içinde ve örgütler arasında işbirlikleri azalmaktadır. Örgütsel

politika algısının yüksek olduğu yani politik olarak algılanan bir iş ortamında işgörenler, meslektaşlarıyla iletişimde zorluk yaşayabilmektedirler. Bunun sonucunda işgörenlerin kişisel çıkarları uğruna bilgiyi saklaması gibi bir sonuçla karşılaşılabilir.

Politik davranışlarla karşılaşan işgörenlerin, bu davranışlardan uzak durmak amacıyla geliştirdikleri birtakım proaktif ve reaktif davranışlar bulunmaktadır. Robbing ve Judge bu davranışları üç gruba ayırmış; değişimden kaçınmak, suçlamalardan kaçınmak ve eylemden kaçınmak olarak tanımlamışlardır (Robbins ve Judge, 2012: 438-440):

- Değişimden kaçınmak: İşgören, politik davranışların neden olabileceği bir değişimden kaçınmak amacıyla iki türlü davranış sergilemektedir. Bunlardan ilki, işgörenin sahip olduğu bilgileri gizlemek suretiyle değişim sürecinde çıkarlarını koruma çabasıdır. Bu durum *kendini koruma* olarak adlandırılmaktadır. İkinci tür davranış ise, işgörenin kendisini olumsuz bir duruma sokacak, tehdit olarak algıladığı bir değişimi engellemeye çalışmasıdır ki bu durum sakınma olarak isimlendirilmektedir.

- Suçlamalardan kaçınmak: İşgörenler politik davranışlara karşı suçlamalardan kaçınmak için birçok farklı davranış sergileyebilmektedirler. İşgörenin herhangi bir konuda yanlış, eksik veya abartılı bilgi vermesi *yanlış sunum* olarak adlandırılmaktadır. İşgörenin olumsuz durumların sebebi olarak dış faktörleri göstermesi *günah keçisi ilan etmek* olarak isimlendirilmektedir. Suçlamalardan kaçınmak için sergilenen bir diğer davranış *haklılaştırmadır*. İşgören, olumsuz bir sonuçla karşılaştığında sorumluluğunu azaltmak için açıklamalar yapmakta ya da özür dilemektedir. İşgörenin riskli karar süreçlerinden ve anlaşmazlıklardan uzak kalmaya çalışması *güvenli kalma* olarak tanımlanan bir diğer kaçınma davranışıdır. Son olarak, işgörenin bilgi ve belgeler konusunda kendisini hassas biri olarak göstermeye çalışması parlatma olarak tanımlanmaktadır.

- Eylemden kaçınmak: İşgörenlerin, politik davranışlara karşı eylemden kaçınmak suretiyle sergiledikleri birtakım davranışlar bulunmaktadır. İşgörenin

kendisini olduğundan yoğun ve üzerinde iş yükünün fazla olduğunu göstermeye çalışması *bahanelere başvurmak* olarak adlandırılmaktadır. Bir başka davranış, kısa süreli bir işi mümkün olduğunca uzatarak *zamana yaymaktır*. İşgörenin bilgi sahibi olduğu bir konuda, bilgisinin olmadığını söylemesi ve verilen işi yapmaktan kaçınması *bilmiyormuş gibi davranmak* olarak adlandırılmaktadır. İşgörenin herhangi bir davranıştan kaçınma amacıyla sorumluluğun çalışma arkadaşında olduğunu söylemesi *sorumluluğu üzerinden atmak* olarak isimlendirilmektedir. Son olarak, işgörenin bir davranıştan kaçınmak için işletme içerisindeki kuralların söz konusu duruma uygun olmadığını ifade etmeleri *aşırı uyum sağlamak* olarak adlandırılan kaçınma davranışıdır.

Şimdiye kadar incelenen araştırmalar sonucunda politik davranışların, örgütler açısından olumsuz etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ulusal ve uluslar arası yazında işlevsel olarak görülen sonuçları olduğu ileri sürülse de, işlevsel olmayan etkileri daha fazla öne çıkmaktadır. Bu bakımdan organizasyonlar açısından kaçınılmaz olan bu tür davranışların anlaşılması, işgörenler, yöneticiler ve araştırmacılar açısından büyük önem arz etmektedir.

Etik liderlikten sonra ikinci bağımsız değişken olan politik davranışın tüm boyutları ve örgütlere olan etkileri ile ele alındığı bu bölümle tezin teorik kısmı tamamlanmıştır. Bundan sonra ki bölüm yapılan araştırmayı ve sonuçlarını içermektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ALGILANAN ETİK LİDERLİK, POLİTİK DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ETKİLEŞİMİ: TUZLA ( İSTANBUL) İLÇESİNDE RESMİ OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin politik davranış algılarının örgütsel güven düzeyine etkisinin belirlenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- Araştırmaya katılan öğretmenler, müdürlerinin etik liderlik özelliklerine ne düzeyde sahip olduğu görüşündedirler?
- Araştırmaya katılan öğretmenler örgütlerine ne düzeyde güven duymaktadırlar?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütleri içindeki politik davranış algıları ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütlerine olan güvenleri üzerinde okul müdürlerinin etik liderlik özelliklerinin etkileri var mıdır?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütlerine olan güvenleri üzerinde politik davranış algılarının etkileri var mıdır?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin algıları tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, kıdem, vb.) göre farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, politik davranış algıları tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, kıdem, vb.) göre farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütlerine olan güven düzeyleri tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, kıdem, vb.) göre farklılaşmakta mıdır?

## 4.2. Araştırmanın Önemi

Konu ile ilgili alan literatür incelendiğinde gerek etik liderlik, gerekse örgütsel güven üzerinde pek çok araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Politik davranış kavramı ise ağırlıklı olarak kar amacı güden örgütler açısından araştırılmış bir konudur. Etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven kavramlarını bir arada ve özellikle eğitim kurumları açısından inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Eğitim kurumlarının yöneticileri için bu üç değişkenin etkileşimini ortaya koymak kurum çalışanlarının verimliliğini artırmak için önemlidir. Özellikle bu araştırmada algıları ölçülen öğretmenler eğitim kurumlarının temel unsurudur. Öğretmenin tüm kapasitesini kurum için kullanmasının kendini güvende hissetmesi kurumuna, iş arkadaşlarına ve yöneticisine güven duyması ile mümkün olacağı ilgili literatürden anlaşılmaktadır. Eğitim kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermesi öğretmenlerin verimliliğin yanı sıra tüm okul paydaşlarına örnek olunması toplumda etik kodların yaygınlaşması için ayrı bir öneme sahiptir. Bu araştırma ile ilgili alana katkı sağlanacağı ve gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olunacağı düşünülmektedir.

## 4.3. Sınırlılıklar

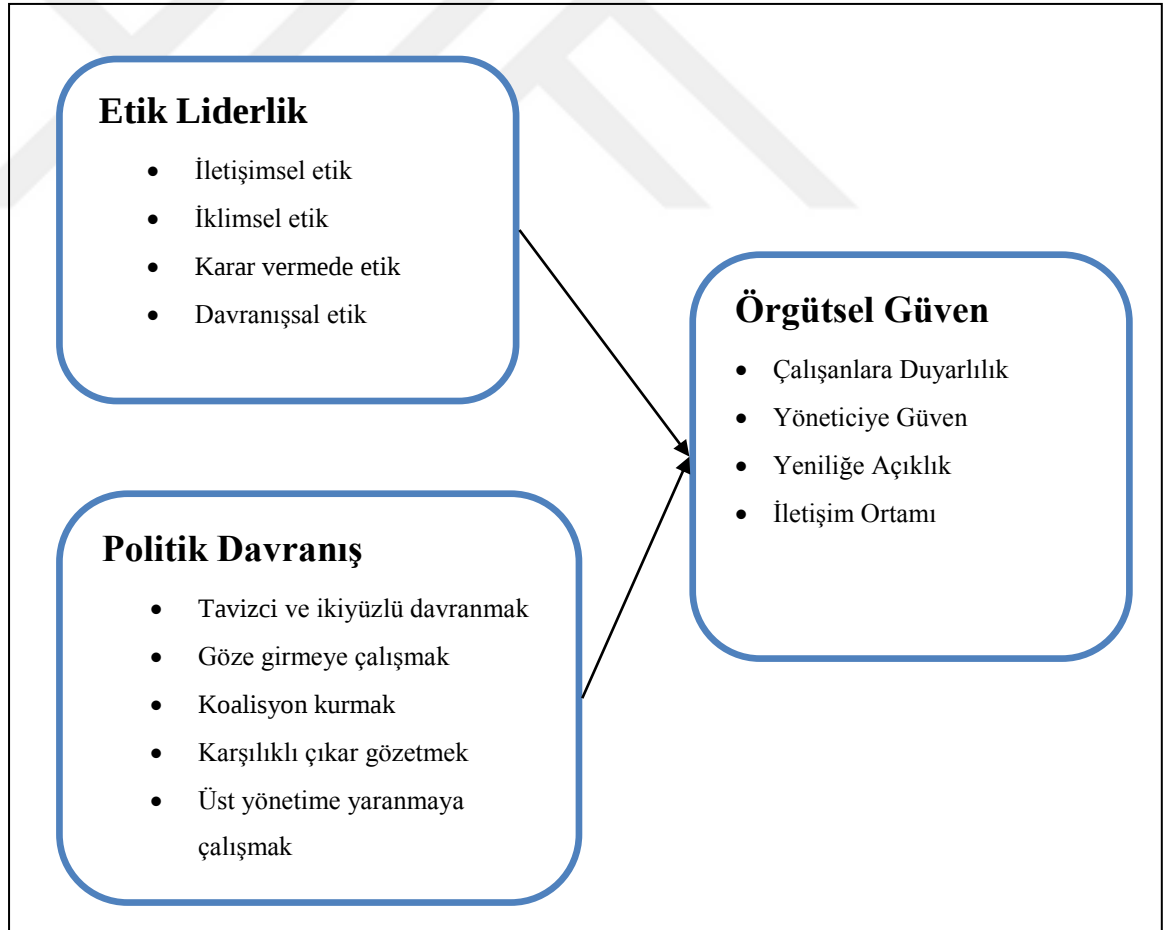
Araştırma;

- 2015-2016 eğitim öğretim yılı II. Dönem İstanbul ili Tuzla ilçesinde bulunan her türden resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlıdır.

## 4.4. Araştırmanın Yöntemi

### 4.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmemektedir. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009: 77). Araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

#### **4.4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılı II. Döneminde İstanbul ili Tuzla ilçesinde bulunan her türden resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2398 öğretmen, örneklemi ise evren içerisinde bulunan ve anket uygulamasını kabul eden öğretmenler oluşturmuştur. Toplam 600 anket tezin sahibi tarafından okullara gidilerek dağıtılmış, bir süre sonra tekrar gidilerek okul rehberlik servislerinden teslim alınmıştır. Bir kısım anket de uygulayıcının yanında doldurulup teslim edilmiştir. Toplam 472 anketin geri dönüşü gerçekleşmiştir.

#### **4.4.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde araştırmacı tarafından anketi dolduranlara yönelik teşekkür, anketin ne için kullanılacağı ve açıklamaları içeren kısa bir hitap notu, ikinci bölümde ise araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin (yaş, cinsiyet, vb.) belirlenmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. Son bölümünde ise sırasıyla Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Politik Davranış Ölçeği yer almıştır.

##### **4.4.3.1. Etik Liderlik Ölçeği**

Yılmaz (2006 :99) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için 5’li likert tipinde hazırlanmış bir ölçektir. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) olarak tanımlanmıştır. 44 maddeden oluşan ölçeğe Yılmaz yaptığı faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapı ortaya koymuştur. Söz konusu faktörler ve güvenilirlik düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Değerler**

| <b>Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları</b> | <b>Madde Sayısı</b> | <b>Faktör Yükleri</b> | <b>Güvenirlilik Katsayısı</b> |
|-------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|
| İletişimsel Etik                          | 15                  | 0,669-0,814           | ,95                           |
| İklimsel Etik                             | 11                  | 0,631 - 0,752         | ,92                           |
| Karar Vermede Etik                        | 9                   | 0,631 - 0,752         | ,94                           |
| Davranışsal Etik                          | 9                   | 0,735-0,824           | ,90                           |
| Toplam                                    | 44                  | -                     | ,97                           |

Ölçeğin güvenirliği için yapılan Cronbach's Alpha analizinde, hem ölçeğin tamamının hem de alt boyutların iç güvenirlik değerleri belirlenmiştir. Tabloda görüldüğü şekilde tüm güvenirlik değerleri 0.90'nın üzerinde olup, son derece yüksek güvenirliğe sahiptir.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından “iletişimsel etik” yöneticinin çevresine saygı ve sevgi göstermesini, insanları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasını, hatalarını kabul etmesini içermektedir. ( Örnek soru maddesi “öğretmenleri teşvik eder” )

Etik liderlik ölçeğinin ikinci boyutu olan davranışsal etik, yöneticinin toplumsal değerlere saygı göstermesini, dürüst davranmasını, bireysel hakları korumasını ve doğru sözlü olmasını içermektedir. (Örnek soru maddesi “ bireysel hakları korur “)

Etik liderlik ölçeğinin üçüncü boyutu olan karar vermede etik, okul yöneticisinin mesleki sorumluluklarını dürüstlük içinde yerine getirmesini, ortak alınan kararları etkili şekilde uygulamasını ve çözüm üretmede sistemli olmasını ifade etmektedir. (Örnek soru maddesi ” çözümler üretmede sistemli davranır “)

Etik liderlik ölçeğinin dördüncü boyutu olan iklimsel etik, okul idarecisinin öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesini, öğretmenlerin başarısını adil biçimde ödüllendirmesini, işlerini sorumluluk içinde yapmasını ve okul kurallarını

doğru biçimde oluşturmalarını ifade etmektedir. ( Örnek soru maddesi “ etrafındaki insanlara saygı gösterir”).

#### 4.4.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Yılmaz tarafından 2005 yılında okullarda örgütsel güven düzeyinin belirlenmesi amacıyla öğretmen düşüncelerini referans alan bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Yılmaz, Daboval ve meslektaşları tarafından 1994 yılında geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği’nden yararlanmıştır. Ölçeği eğitim kurumlarına uyarlamış ve çift ifadeleri ölçekten çıkararak 40 soruluk bir ölçek oluşturmuştur. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarını yapan Yılmaz’ın çalışmasına ilişkin bulgular Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Değerler**

| Alt Boyutlar           | Madde Sayısı | Faktör Yükleri | Güvenirlik Katsayısı |
|------------------------|--------------|----------------|----------------------|
| Çalışanlara Duyarlılık | 15           | 0,613 - 0,801  | ,95                  |
| Yöneticiye Güven       | 12           | 0,641 - 0,810  | ,95                  |
| İletişim Ortamı        | 9            | 0,614 - 0,808  | ,92                  |
| Yeniliğe Açıklık       | 4            | 0,555 - 0,793  | ,75                  |
| Toplam                 | 40 Madde     | -              | ,97                  |

Yılmaz tarafından yapılan faktör analizi sonucu elde edilen boyutlardan yöneticiye güven boyutu, okul idarecisinin çalışanlarıyla ilişkilerinde samimi ve dürüst olmasını, öğretmenlerin yöneticilerine güven duymalarını, performans değerlemelerinin adilane yapılmasına dair inancı, okul yöneticisine çalışanların rahatlıkla ulaşabilmesini, çalışanların önerilerini dinlemesini ifade etmektedir

(Yılmaz, 2006: 101). (Örnek soru maddesi “ okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktıldığını hissederler”)

Örgütsel Güven ölçeğinin ikinci boyutu olan yeniliğe açıklık; okul idarecisinin gelişime ve değişime açık olmasını, çalışma prensiplerinin oluşturulmasında öğretmenlerin fikrini almasını ve bu fikirlerden yararlanmasını, öğretmenlerin herhangi bir çekince yaşamadan düşüncelerini ifade edebilmelerini ifade etmektedir. (Örnek soru maddesi “okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler”).

Ölçeğin üçüncü boyutu, çalışanlara duyarlılık; okulda iş prensiplerinin öğretmenlerin görüşlerini dikkate alarak oluşturulması, okul kurallarının öğretmenlerin kariyer hedeflerini destekleyecek özellikte olması, öğretmenlerin ders programlarının ve ders dışı etkinlik programlarının dengeli ayarlanmasını, yeni göreve başlayan öğretmenlerin kaynaşmasına yardımcı olunmasını içermektedir.(Örnek soru maddesi “ çalışanlar işlerinin kalitesi ile ilgili olarak olumlu geri bildirim alırlar”)

Örgütsel güven ölçeğinin son ve dördüncü boyutu iletişim ortamıdır. Bu boyut öğretmenlerin işlerin kalitesine ilişkin olumlu geribildirim almasını, bilgilerin zamanında iletilmesini, iletişim kanallarının sağlıklı işlemesini ve okul kurallarının öğretmenlere açıklıkla aktarılmasını ifade etmektedir.(Örnek soru maddesi “ bu okulda öğretmenler yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilirler “)

#### **4.4.3.3. Politik Davranış Ölçeği**

Araştırmada katılımcıların politik davranış algılarının ölçülmesinde İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen Politik Davranış Ölçeği kullanılmıştır. İslamoğlu ve Börü (2007:135-153) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasında politik davranışların neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Türkçe ve İngilizce işletme bölümünde yüksek lisans öğrenimine devam eden ve aynı zamanda farklı sektörlerde çalışan öğrencilere ön anket uygulaması yapılarak politik davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise İstanbul'daki çeşitli işletmelerde çalışan işgören ve yöneticilere anket uygulanmıştır. Yapılan çalışma sonucu 5 boyutlu ve 37 maddeli bir ölçeğe ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucu boyutlar Tavizci ve İkiyüzlü

Davranmak ( örnek soru maddesi “ yüze gülüp arkadan konuşmak yaygındır”). Göze Girmeye Çalışmak (örnek soru maddesi “ yöneticiye (müdürü) isteklerini kabul ettirebilmek için ondan yana olduğunu hissettirmek yaygındır “). Koalisyon Kurmak (örnek soru maddesi “yöneticiyi (müdürü ) etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak yaygındır”). Karşılıklı Çıkar Gözetmek ( örnek soru maddesi “kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek yaygındır”).Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak (örnek soru maddesi “ yöneticinin (müdürün)beğenisine göre giyinmek yaygındır “) olarak belirlenmiştir. Anketin güvenirlik değeri olan Cronbach’s Alpha 0.9368 olarak kaydedilmiştir.

**Tablo 8. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Değerler**

| Alt Boyutlar                    | Madde Sayısı | Faktör Yükleri | Güvenirlik Katsayısı |
|---------------------------------|--------------|----------------|----------------------|
| Karşılıklı çıkar gözetmek       | 4            | 0,717-0,789    | 0,86                 |
| Tavizci ve ikiyüzlü davranmak   | 20           | 0,619-0,859    | 0,88                 |
| Göze girmeye çalışmak           | 5            | 0,636-0,781    | 0,92                 |
| Koalisyon kurmak                | 5            | 0,492-0,827    | 0,85                 |
| Üst yönetime yaranmaya çalışmak | 3            | 0,551-0,881    | 0,76                 |
| Toplam                          | 37           | -              | 0,94                 |

Yukarıda tanıtılan Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Politik Davranış Ölçeği tezin araştırma kısmında kullanılmak üzere eğitim sektörüne göre uyarlanmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde, etik liderlik ile örgütsel güven ilişkisini destekleyen çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Öte yandan politik davranışların örgütlerde güveni zedeleyen bir kavram olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Örgütsel güven üzerinde etik liderlik algısının pozitif, politik davranış algısının negatif etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel güven boyutları üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır

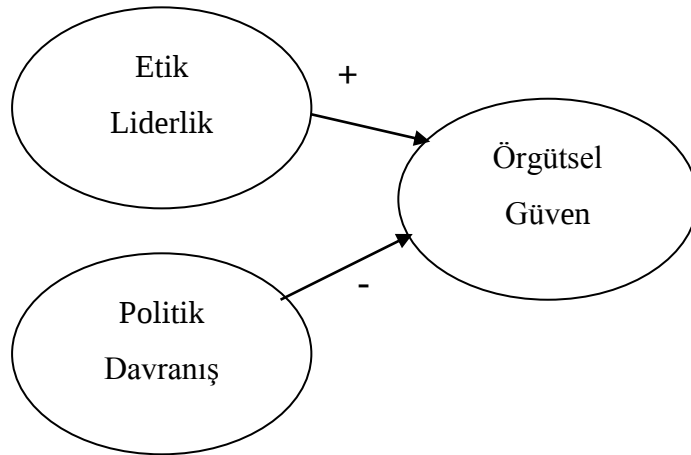
H<sub>2a</sub>: Örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2c</sub>: Örgütsel güvenin yeniliğe açıklık alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2d</sub>: Örgütsel güvenin iletişim ortamı alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven demografik değişiklikler bağlamında farklılık göstermektedir.



Şekil 2. Araştırma Hipotezi

#### 4.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) for Windows 16.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) kullanılmıştır. Etik liderlik, örgütsel güven ve politik davranış arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

#### 4.7. Araştırmanın Bulguları

##### 4.7.1. Demografik Veriler

Araştırmaya katılan kişilerin %37,3'ü erkek, %62,7'si kadındır. Katılımcıların %81,8'i evli ve %18,2'si evli değildir. Araştırmaya katılan kişilerin yaş grupları incelendiğinde, %49,6'sı 31-40 yaş arasındadır. Katılımcıların %22,3'ü 21-30 yaş arasında, %21,5'i 41-50 yaş arasında ve %4,9'u 51-60 yaş arasında ve %1,7'si 61 yaş üzerindedir.

**Tablo 9. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular**

|               | Kadın  |       |         |       |       | Erkek      |       |              |            |      |
|---------------|--------|-------|---------|-------|-------|------------|-------|--------------|------------|------|
| Cinsiyet      | 296    |       | %63     |       |       | 176        |       | %37          |            |      |
| Medenî Durum  | Evli   |       |         |       |       | Bekâr      |       |              |            |      |
|               | 386    |       | %81,8   |       |       | 86         |       | %18,2        |            |      |
| Yaş           | 21-30  |       | 31-40   |       | 41-50 |            | 51-60 |              | 61 ve üstü |      |
|               | 105    | %22,3 | 233     | %49,6 | 101   | %21,5      | 23    | %4,9         | 8          | %1,7 |
| Eğitim Düzeyi | Lisans |       |         |       |       | Lisansüstü |       |              |            |      |
|               | 397    |       | %85,2   |       |       | 69         |       | %14,8        |            |      |
| Mesleki Branş | Sözel  |       | Sayısal |       |       | Sınıf      |       | Özel Yetenek |            |      |

|               |             |       |             |       |             |       |              |       |
|---------------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|
|               | 158         | %33,7 | 84          | %17,9 | 87          | %18,6 | 27           | %5,8  |
|               | Rehberlik   |       | Okul öncesi |       | Özel Eğitim |       | Meslek Dersi |       |
|               | 32          | %6,8  | 17          | %3,6  | 26          | %5,5  | 38           | %8,1  |
| Meslekî Kıdem | 1 yıldan az |       | 1-5 yıl     |       | 6-10 yıl    |       | 11-15 yıl    |       |
|               | 11          | %2,4  | 100         | %21,4 | 141         | %30,1 | 97           | %20,7 |
| Okul Kıdemi   | 1 yıldan az |       | 1-3 yıl     |       | 4-6 yıl     |       | 7-9 yıl      |       |
|               | 61          | %13,0 | 140         | %29,9 | 122         | %26,0 | 82           | %17,5 |

Ankete katılan kişilerin eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların %85,2'si lisans mezunu olup, %14,8'i lisansüstü dereceye sahiptir. Araştırmaya katılan kişilerin tamamının öğretmen olması nedeniyle mesleki branşları sorulmuştur. Katılımcıların %33,7'si sözel branş, %18,6'sı sınıf öğretmeni ve %17,9'u sayısal branş öğretmenidir. Kalan katılımcıların %8,1'i meslek dersi öğretmeni, %6,8'i rehberlik öğretmeni, %5,8'i özel yetenek öğretmeni, %5,5'i özel eğitim öğretmeni ve son olarak %3,6'sı okul öncesi öğretmenidir.

Araştırmaya katılan kişilerin mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, %30,1'i 6-10 yıl arası deneyime, %25,4'ü 15 yılın üzerinde deneyime sahiptir. Geriye kalan katılımcıların %21,4'ü 1-5 yıl arası, %20,7'si 11-15 yıl arası deneyime ve %2,4'ü 1 yıldan az deneyime sahiptir. Katılımcıların aynı okulda çalışma süreleri ise okul kıdemi olarak kendilerine sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre katılımcıların %29,9'u 1-3 yıl arası süredir ve %26'sı 4-6 yıl arası süredir aynı okulda çalışmaktadır. Geriye kalan katılımcıların %17,5'i 7-9 yıl arası, %13,6'sı 10 yılın üstünde ve %13'ü 1 yıldan az süredir aynı okulda görev yapmaktadır.

#### 4.7.2. Tanımlayıcı Veriler

##### 4.7.2.1. Etik Liderlik Tanımlayıcı Veriler

Etik liderlik değişkenine ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı veriler aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılan kişiler tarafından yöneticilerine ilişkin

yaptıkları değerlendirmede etik liderlik düzeyinin ortalamasının üzerinde bir puana (Ort: 3,8043) sahip olduğu görülmektedir. Alt boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya “karar vermede etik” boyutu sahiptir. En düşük ortalamaya sahip boyut ise “iklimsel etik” boyutudur.

**Tablo 10. Etik Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Veriler**

|            |        | Etik Liderlik Boyutları |               |                    |                  |
|------------|--------|-------------------------|---------------|--------------------|------------------|
|            |        | İletişimsel etik        | İklimsel etik | Karar vermede etik | Davranışsal etik |
| Ortalama   | 3,8043 | 3,7800                  | 3,7280        | 3,9047             | 3,8109           |
| Std. Sapma | ,76985 | ,83749                  | ,81331        | ,80549             | ,80939           |

#### 4.7.2.2. Örgütsel Güven Tanımlayıcı Veriler

Örgütsel güven değişkenine ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı veriler aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılan kişiler tarafından okul ve yöneticilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmede örgütsel güven düzeyinin ortalamasının üzerinde bir puana (Ort: 3,7582) sahip olduğu görülmektedir. Alt boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya “yeniliğe açıklık” boyutu sahiptir. En düşük ortalamaya ise “çalışanlara duyarlılık” boyutu sahiptir.

**Tablo 11. Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Veriler**

|            | Örgütsel güven | Örgütsel Güven Boyutları |                  |                  |                 |
|------------|----------------|--------------------------|------------------|------------------|-----------------|
|            |                | Çalışanlara duyarlılık   | Yöneticiye güven | Yeniliğe açıklık | İletişim ortamı |
| Ortalama   | 3,7582         | 3,6441                   | 3,7994           | 3,8379           | 3,8279          |
| Std. Sapma | ,76920         | ,80790                   | ,80831           | ,90276           | ,83666          |

#### 4.7.2.3. Politik Davranış Tanımlayıcı Veriler

Politik davranış değişkenine ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı veriler aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılan kişiler tarafından okul ve yöneticilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmede politik davranış düzeyinin ortalamasının altında bir puana (Ort: 2,8254) sahip olduğu görülmektedir. Alt boyutlar içerisinde en yüksek ortalama “koalisyon kurma” boyutu sahiptir. En düşük ortalama ise “üst yönetime yaranma”dır.

**Tablo 12. Politik Davranış ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Veriler**

|            | Politik Davranış | Politik Davranış Boyutları   |            |                 |                          |                      |
|------------|------------------|------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------------|
|            |                  | Tavizci ve ikiyüzlü davranma | Göze girme | Koalisyon kurma | Karşılıklı çıkar gözetme | Üst yönetime yaranma |
| Ortalama   | 2,8254           | 2,7133                       | 2,9153     | 2,9513          | 2,8376                   | 2,7097               |
| Std. Sapma | ,87953           | 1,06863                      | 1,14480    | 1,03750         | ,99680                   | ,99386               |

### 4.7.3. Değişkenler Arası Korelasyon ve Regresyon Analizleri

#### 4.7.3.1. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda etik liderlik değişkeni ile örgütsel güven değişkeni arasında literatüre uygun biçimde yüksek korelasyon bulunmuştur (Pearson Korelasyonu değeri=0,773). Etik liderlik ile politik davranış arasında ise negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson Korelasyonu değeri=-0,476). Son olarak örgütsel güven ile politik davranış arasında da negatif yönde korelasyon bulunmaktadır (Pearson Korelasyonu değeri=-0,487).

**Tablo 13. Etik Liderlik, Örgütsel Güven ve Politik Davranış Arasındaki İlişki**

| Korelasyonlar                                      |                     |                  |               |                |
|----------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------|----------------|
|                                                    |                     | Politik Davranış | Etik Liderlik | Örgütsel Güven |
| Politik Davranış                                   | Pearson Korelasyonu | 1                |               |                |
|                                                    | Anl.(2 uçlu)        |                  |               |                |
|                                                    | N                   | 472              |               |                |
| Etik Liderlik                                      | Pearson Korelasyonu | -,476**          | 1             |                |
|                                                    | Anl.(2 uçlu)        | ,000             |               |                |
|                                                    | N                   | 472              | 472           |                |
| Örgütsel Güven                                     | Pearson Korelasyonu | -,487**          | ,773**        | 1              |
|                                                    | Anl.(2 uçlu)        | ,000             | ,000          |                |
|                                                    | N                   | 472              | 472           | 472            |
| **. 0.01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır.(2 uçlu). |                     |                  |               |                |

Araştırma değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Beklenildiği üzere, aynı değişkenin alt boyutlarının birbiri ile yüksek düzeyde korelasyon gösterdiği görülmüştür. Politik davranış boyutları arasında en yüksek korelasyon “Tavizci ve İkiyüzlü Davranma” ile “Göze Girme” arasında olup, pearson korelasyon değeri 0,714’dir. Politik davranış boyutlarından etik liderlik boyutları ile en yüksek negatif korelasyon “Göze Girme” ile “Davranışsal Etik” arasında görülmüş olup, korelasyon değeri -0,421’dir. Benzer biçimde “Göze Girme” ile örgütsel güven boyutlarından “Yöneticiye Güven” arasında da en yüksek negatif korelasyon (-0,444) değeri olduğu görülmüştür. Etik liderlik ile örgütsel güven boyutları arasında ise en yüksek korelasyon “Karar Vermede Etik” ile “Yöneticiye Güven” arasında bulunmuş olup, korelasyon değeri 0,850’dir.

**Tablo 14. Etik Liderlik, Örgütsel Güven ve Politik Davranış Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

|                            |                                  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     |
|----------------------------|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Politik Davranış Boyutları | Tavizci ve ikiyüzlü davranma (1) | 1       |         |         |         |         |        |        |        |        |        |        |        |
|                            | Göze girme (2)                   | ,741**  | 1       |         |         |         |        |        |        |        |        |        |        |
|                            | Koalisyon kurma (3)              | ,611**  | ,733**  | 1       |         |         |        |        |        |        |        |        |        |
|                            | Karşılıklı çıkar gözetme (4)     | ,622**  | ,673**  | ,699**  | 1       |         |        |        |        |        |        |        |        |
|                            | Üst yönetime yaranma (5)         | ,521**  | ,543**  | ,504**  | ,623**  | 1       |        |        |        |        |        |        |        |
| Etik Liderlik Boyutları    | İletişimsel etik (6)             | -,375** | -,403** | -,333** | -,372** | -,356** | 1      |        |        |        |        |        |        |
|                            | İklimsel etik (7)                | -,399** | -,408** | -,337** | -,357** | -,342** | ,862** | 1      |        |        |        |        |        |
|                            | Karar vermede etik (8)           | -,417** | -,406** | -,337** | -,397** | -,390** | ,852** | ,840** | 1      |        |        |        |        |
|                            | Davranışsal etik (9)             | -,415** | -,421** | -,338** | -,387** | -,351** | ,826** | ,841** | ,857** | 1      |        |        |        |
| Örgütsel Güven Boyutları   | Çalışanlara duyarlılık (10)      | -,351** | -,378** | -,297** | -,369** | -,319** | ,723** | ,740** | ,711** | ,711** | 1      |        |        |
|                            | Yöneticiye güven (11)            | -,415** | -,444** | -,360** | -,406** | -,396** | ,844** | ,838** | ,850** | ,829** | ,814** | 1      |        |
|                            | Yeniliğe açıklık (12)            | -,383** | -,393** | -,302** | -,356** | -,325** | ,740** | ,773** | ,726** | ,719** | ,750** | ,826** | 1      |
|                            | İletişim ortamı (13)             | -,421** | -,419** | -,319** | -,388** | -,350** | ,755** | ,773** | ,764** | ,742** | ,797** | ,875** | ,838** |

#### 4.7.3.1. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizlerinde doğrusal regresyon kullanılmış, bağımlı-bağımsız değişkenlerle birlikte kontrol değişkeni olarak demografik veriler de analize dahil edilmiştir.

##### 4.7.3.1.1. Etik Liderlik ve Politik Davranışın Örgütsel Güven Üzerine Etkisi

Etik liderlik ve politik davranışın örgütsel güven üzerindeki etkisinin sınanması amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda görülen modelde bağımsız değişkenler olan etik liderlik ve politik davranış örgütsel güvenin %77,7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 15. Etik Liderlik ve Politik Davranışın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi:**  
**Model Özeti**

| Model Özeti                                                      |      |                |                            |                     |
|------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------------------|---------------------|
| Model                                                            | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Yaklaşık Std. Sapma |
| 1                                                                | ,881 | ,777           | ,776                       | ,36436              |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Etik Liderlik, Politik Davranış |      |                |                            |                     |
| b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven                              |      |                |                            |                     |

Aşağıdaki Anova tablosuna göre model anlamlı ( $p<,000$ ) görünmektedir.

**Tablo 16. Etik Liderlik ve Politik Davranışın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup>                                               |           |                 |     |               |         |       |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|---------|-------|
| Model                                                            |           | Kareler Toplamı | Df  | Ortalama Kare | F       | Anl.  |
| 1                                                                | Regresyon | 216,413         | 2   | 108,207       | 815,053 | ,000a |
|                                                                  | Kalan     | 62,265          | 469 | ,133          |         |       |
|                                                                  | Toplam    | 278,678         | 471 |               |         |       |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Etik Liderlik, Politik Davranış |           |                 |     |               |         |       |
| b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven                              |           |                 |     |               |         |       |

Aşağıdaki tabloda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etki düzeyi Beta değerleri ile görülmektedir. Söz konusu tabloda significant değeri  $p < 0,05$  olan değişkenler istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir. Model özetini veren ilk tablodaki  $R^2$  değeri incelendiğinde, %77,7 oranında etik liderlik ve politik davranışın örgütsel güveni etkilediğini söylemek mümkündür. Beta değerlerine bakıldığında etik liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, politik davranışın ise örgütsel güven üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Her iki bağımsız değişkenden etik liderliğin baskın şekilde örgütsel güvenin yordayıcısı olduğunu söylemek mümkündür. ***Sonuç olarak araştırmanın birinci hipotezi olan “H<sub>1</sub>: Örgütsel güven üzerinde etik liderlik algısının pozitif, politik davranış algısının negatif etkisi bulunmaktadır.” hipotezi doğrulanmıştır.***

**Tablo 17. Etik Liderlik ve Politik Davranışın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Katsayılar <sup>a</sup> |                  |                             |            |                     |        |      |
|-------------------------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------|--------|------|
| Model                   |                  | Standart Olmayan Katsayılar |            | Standart Katsayılar | T      | Anl. |
|                         |                  | B                           | Std. Sapma | Beta                |        |      |
| 1                       | (Sabit)          | ,736                        | ,136       |                     | 5,408  | ,000 |
|                         | Etik liderlik    | ,843                        | ,025       | ,843                | 33,952 | ,000 |
|                         | Politik davranış | -,065                       | ,022       | -,074               | -2,986 | ,003 |

#### 4.7.3.1.1. Etik Liderlik Boyutları ile Politik Davranış Boyutlarının Örgütsel Güven Boyutları Üzerine Etkisi

Etik liderlik alt boyutlarının ve politik davranış alt boyutlarının örgütsel güven boyutları üzerindeki etkisini sınamak regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz uygulanan ilk örgütsel güven boyutu çalışanlara duyarlılıktır. Aşağıdaki tabloda görülen modelde bağımsız değişkenler olan etik liderlik ve politik davranış alt boyutları örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık boyutunun %59,7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 18. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Çalışanlara Duyarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti**

| Model Özeti                                                                                                                                                                                                                        |       |                |                            |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------------------|---------------------|
| Model                                                                                                                                                                                                                              | R     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Yaklaşık Std. Sapma |
| 1                                                                                                                                                                                                                                  | ,773a | ,597           | ,590                       | ,51754              |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiyüzlü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |       |                |                            |                     |
| b. Bağımlı Değişken: Çalışanlara Duyarlılık                                                                                                                                                                                        |       |                |                            |                     |

Aşağıdaki Anova tablosuna göre model anlamlı ( $p < ,000$ ) görünmektedir.

**Tablo 19. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Çalışanlara Duyarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup> |           |                    |     |                  |        |       |
|--------------------|-----------|--------------------|-----|------------------|--------|-------|
| Model              |           | Kareler<br>Toplamı | Df  | Ortalama<br>Kare | F      | Anl.  |
| 1                  | Regresyon | 183,682            | 9   | 20,409           | 76,198 | ,000a |
|                    | Kalan     | 123,743            | 462 | ,268             |        |       |
|                    | Toplam    | 307,426            | 471 |                  |        |       |

|                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiyüzlü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |
| b. Bağımlı Değişken: Çalışanlara Duyarlılık                                                                                                                                                                                        |

Aşağıdaki tabloda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etki düzeyi Beta değerleri ile görülmektedir. Söz konusu tabloda significant değeri  $p < 0,05$  olan değişkenler istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir. Buna göre, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin alt boyutlarından iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. En yüksek etkiye sahip boyut iklimsel etikdir. Politik davranış boyutlarından ise sadece karşılıklı çıkar ilişkisi kurma boyutunun çalışanlara duyarlılık boyutu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Model özetini veren ilk tablodaki  $R^2$  değeri incelendiğinde, etik liderlik ve politik davranış alt boyutlarının, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık boyutunu %59,7 oranında etkilediğini söylemek mümkündür. ***Sonuç olarak araştırmanın ikinci hipotezlerinden “H<sub>2a</sub>: Örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kısmen doğrulanmıştır.***

**Tablo 20. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Çalışanlara Duyarlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Katsayılar <sup>a</sup> |                         |                             |            |                     |       |      |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------|-------|------|
| Model                   |                         | Standart Olmayan Katsayılar |            | Standart Katsayılar | T     | Anl. |
|                         |                         | B                           | Std. Sapma | Beta                |       |      |
| 1                       | (Sabit)                 | ,736                        | ,136       |                     | 5,408 | ,000 |
|                         | <b>İletişimsel etik</b> | ,184                        | ,065       | <b>,191</b>         | 2,852 | ,005 |
|                         | <b>İklimsel etik</b>    | ,320                        | ,067       | <b>,322</b>         | 4,807 | ,000 |
|                         | Karar vermede etik      | ,120                        | ,069       | ,120                | 1,745 | ,082 |
|                         | <b>Davranışsal etik</b> | ,150                        | ,065       | <b>,150</b>         | 2,309 | ,021 |

|                                            |       |      |              |        |      |
|--------------------------------------------|-------|------|--------------|--------|------|
| Tavizci ve<br>ikiyüzlü<br>davranma         | ,020  | ,035 | ,026         | ,562   | ,574 |
| Göze girmeye<br>çalışma                    | -,040 | ,038 | -,056        | -1,055 | ,292 |
| Koalisyon kurma                            | ,046  | ,037 | ,059         | 1,232  | ,219 |
| <b>Karşılıklı çıkar<br/>ilişkisi kurma</b> | -,083 | ,039 | <b>-,102</b> | -2,131 | ,034 |
| Üst yönetime<br>yaranma                    | ,008  | ,032 | ,009         | ,237   | ,813 |
| Bağımlı Değişken: Çalışanlara Duyarlılık   |       |      |              |        |      |

Aşağıdaki tabloda görülen modelde bağımsız değişkenler olan etik liderlik ve politik davranış alt boyutları örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutunun %80,4'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 21. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti**

| Model Özeti                                                                                                                                                                                                                        |                   |                |                            |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------------|
| Model                                                                                                                                                                                                                              | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Yaklaşık Std. Sapma |
| 1                                                                                                                                                                                                                                  | ,897 <sup>a</sup> | ,804           | ,800                       | ,36148              |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiyüzlü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |                   |                |                            |                     |
| b. Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven                                                                                                                                                                                              |                   |                |                            |                     |

Aşağıdaki Anova tablosuna göre model anlamlı (p<,000) görünmektedir.

**Tablo 22. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup>                                                                                                                                                                                                                 |           |                 |     |               |         |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|---------|-------|
| Model                                                                                                                                                                                                                              |           | Kareler Toplamı | Df  | Ortalama Kare | F       | Anl.  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                  | Regresyon | 247,366         | 9   | 27,485        | 210,340 | ,000a |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Kalan     | 60,369          | 462 | ,131          |         |       |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Toplam    | 307,735         | 471 |               |         |       |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiyüzlü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |           |                 |     |               |         |       |
| b. Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven                                                                                                                                                                                              |           |                 |     |               |         |       |

Aşağıdaki tabloda örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin tüm alt boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. En yüksek etkiye sahip boyut karar vermede etiktir. Politik davranış boyutlarından hiç birinin yöneticiye güven alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model özetini veren ilk tablodaki  $R^2$  değeri incelendiğinde, %80,4 oranında etik liderlik alt boyutlarının, örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutunu etkilediğini söylemek mümkündür. *Sonuç olarak araştırmanın ikinci hipotezlerinden “H<sub>2b</sub>: Örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.” hipotezi sadece etik liderlik alt boyutları açısından doğrulanmıştır.*

**Tablo 23. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Katsayılar <sup>a</sup>            |                                 |                             |            |                     |        |      |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------|--------|------|
| Model                              |                                 | Standart Olmayan Katsayılar |            | Standart Katsayılar | T      | Anl. |
|                                    |                                 | B                           | Std. Sapma | Beta                |        |      |
| 1                                  | (Sabit)                         | ,541                        | ,137       |                     | 3,941  | ,000 |
|                                    | İletişimsel etik                | ,236                        | ,045       | <b>,245</b>         | 5,233  | ,000 |
|                                    | İklimsel etik                   | ,212                        | ,046       | <b>,213</b>         | 4,556  | ,000 |
|                                    | Karar vermede etik              | ,280                        | ,048       | <b>,279</b>         | 5,823  | ,000 |
|                                    | Davranışsal etik                | ,175                        | ,045       | <b>,175</b>         | 3,854  | ,000 |
|                                    | Tavizci ve ikiyezölü davranma   | ,016                        | ,024       | ,021                | ,634   | ,527 |
|                                    | Göze girmeye çalışma            | -,045                       | ,026       | -,064               | -1,730 | ,084 |
|                                    | Koalisyon kurma                 | ,007                        | ,026       | ,009                | ,264   | ,792 |
|                                    | Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma | -,010                       | ,027       | -,012               | -,356  | ,722 |
|                                    | Üst yönetime yaranma            | -,031                       | ,022       | -,038               | -1,388 | ,166 |
| Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven |                                 |                             |            |                     |        |      |

Aşağıdaki tabloda görülen modelde bağımsız değişkenler olan etik liderlik ve politik davranış alt boyutları örgütsel güvenin yeniliğe açıklık boyutunun %63,3'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 24. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yeniliğe Açıklık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti**

| Model Özeti                                                                                                                                                                                                                          |       |                |                            |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------------------|---------------------|
| Model                                                                                                                                                                                                                                | R     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Yaklaşık Std. Sapma |
| 1                                                                                                                                                                                                                                    | ,796a | ,633           | ,626                       | ,55191              |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiye yüzü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |       |                |                            |                     |
| b. Bağımlı Değişken: Yeniliğe Açıklık                                                                                                                                                                                                |       |                |                            |                     |

Aşağıdaki Anova tablosuna göre model anlamlı ( $p < ,000$ ) görünmektedir.

**Tablo 25. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yeniliğe Açıklık Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup>                                                                                                                                                                                                                   |           |                    |     |                  |        |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|-----|------------------|--------|-------|
| Model                                                                                                                                                                                                                                |           | Kareler<br>Toplamı | Df  | Ortalama<br>Kare | F      | Anl.  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                    | Regresyon | 243,122            | 9   | 27,014           | 88,683 | ,000a |
|                                                                                                                                                                                                                                      | Kalan     | 140,729            | 462 | ,305             |        |       |
|                                                                                                                                                                                                                                      | Toplam    | 383,851            | 471 |                  |        |       |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiye yüzü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |           |                    |     |                  |        |       |
| b. Bağımlı Değişken: Yeniliğe Açıklık                                                                                                                                                                                                |           |                    |     |                  |        |       |

Aşağıdaki tabloda örgütsel güvenin yeniliğe açıklık boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin iletişimsel etik ve iklimsel etik boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. En yüksek etkiye sahip boyut iklimsel etik boyutudur. Politik davranış boyutlarından hiç birinin yeniliğe açıklık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model özetini veren ilk tablodaki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, %63,3 oranında etik liderlik alt boyutlarının, örgütsel güvenin yeniliğe açıklık boyutunu etkilediğini söylemek mümkündür. *Sonuç olarak araştırmanın ikinci hipotezlerinden “H<sub>3c</sub>:*

*Örgütsel güvenin yeniliğe açıklık alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.” hipotezi sadece etik liderlik alt boyutları açısından kısmi olarak doğrulanmıştır.*

**Tablo 26. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Yeniliğe Açıklık Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Katsayılar <sup>a</sup>            |                                 |                             |            |                     |        |      |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------|--------|------|
| Model                              |                                 | Standart Olmayan Katsayılar |            | Standart Katsayılar | T      | Anl. |
|                                    |                                 | B                           | Std. Sapma | Beta                |        |      |
| 1                                  | (Sabit)                         | ,673                        | ,210       |                     | 3,211  | ,001 |
|                                    | İletişimsel etik                | ,194                        | ,069       | <b>,180</b>         | 2,809  | ,005 |
|                                    | İklimsel etik                   | ,462                        | ,071       | <b>,416</b>         | 6,509  | ,000 |
|                                    | Karar vermede etik              | ,127                        | ,073       | ,114                | 1,738  | ,083 |
|                                    | Davranışsal etik                | ,099                        | ,069       | ,089                | 1,432  | ,153 |
|                                    | Tavizci ve iki yüzlü davranma   | -,027                       | ,037       | -,032               | -,731  | ,465 |
|                                    | Göze girmeye çalışma            | -,045                       | ,040       | -,057               | -1,113 | ,266 |
|                                    | Koalisyon kurma                 | ,049                        | ,040       | ,057                | 1,244  | ,214 |
|                                    | Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma | -,040                       | ,042       | -,045               | -,974  | ,331 |
|                                    | Üst yönetime yaranma            | ,003                        | ,034       | ,004                | ,096   | ,924 |
| Bağımlı Değişken: Yeniliğe Açıklık |                                 |                             |            |                     |        |      |

Aşağıdaki tabloda görülen modelde bağımsız değişkenler olan etik liderlik ve politik davranış alt boyutları örgütsel güvenin iletişim ortamı boyutunun %66,4’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 27. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin İletişim Ortamı Boyutu Üzerindeki Etkisi: Model Özeti**

| Model Özeti                                                                                                                                                                                                                        |       |                |                            |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------------------|---------------------|
| Model                                                                                                                                                                                                                              | R     | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Yaklaşık Std. Sapma |
| 1                                                                                                                                                                                                                                  | ,815a | ,664           | ,657                       | ,48972              |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiyüzlü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |       |                |                            |                     |
| b. Bağımlı Değişken: İletişim Ortamı                                                                                                                                                                                               |       |                |                            |                     |

Aşağıdaki Anova tablosuna göre model anlamlı ( $p < ,000$ ) görünmektedir.

**Tablo 28. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin İletişim Ortamı Boyutu Üzerindeki Etkisi: ANOVA Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup>                                                                                                                                                                                                                 |           |                 |     |               |         |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|---------|-------|
| Model                                                                                                                                                                                                                              |           | Kareler Toplamı | Df  | Ortalama Kare | F       | Anl.  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                  | Regresyon | 218,902         | 9   | 24,322        | 101,417 | ,000a |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Kalan     | 110,800         | 462 | ,240          |         |       |
|                                                                                                                                                                                                                                    | Toplam    | 329,701         | 471 |               |         |       |
| a. Tahmin Değişkenleri: (Sabit), Davranışsal etik, İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Üst yönetime yaranma, Koalisyon kurma, Tavizci ve ikiyüzlü davranma, Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma, Göze girmeye çalışma |           |                 |     |               |         |       |
| b. Bağımlı Değişken: İletişim Ortamı                                                                                                                                                                                               |           |                 |     |               |         |       |

Aşağıdaki tabloda örgütsel güvenin iletişim ortamı boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. En yüksek etkiye sahip boyut iklimsel etik boyutudur. Politik davranış boyutlarından hiç birinin yeniliğe açıklık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model özetini veren ilk tablodaki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, %66,4 oranında etik liderlik alt boyutlarının, örgütsel güvenin iletişim ortamı boyutunu etkilediğini

söylemek mümkündür. *Sonuç olarak araştırmanın ikinci hipotezlerinden “H<sub>2d</sub>: Örgütsel güvenin iletişim ortamı alt boyutu üzerinde etik liderlik alt boyutlarının pozitif, politik davranış alt boyutlarının negatif etkisi bulunmaktadır.” hipotezi sadece etik liderlik alt boyutları açısından kısmi olarak doğrulanmıştır.*

**Tablo 29. Etik Liderlik ve Politik Davranış Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin İletişim Ortamı Boyutu Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Katsayılar <sup>a</sup>           |                                 |                             |            |                     |        |      |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------|--------|------|
| Model                             |                                 | Standart Olmayan Katsayılar |            | Standart Katsayılar | T      | Anl. |
|                                   |                                 | B                           | Std. Sapma | Beta                |        |      |
| 1                                 | (Sabit)                         | ,911                        | ,186       |                     | 4,897  | ,000 |
|                                   | İletişimsel etik                | ,172                        | ,061       | <b>,172</b>         | 2,818  | ,005 |
|                                   | İklimsel etik                   | ,310                        | ,063       | <b>,301</b>         | 4,922  | ,000 |
|                                   | Karar vermede etik              | ,239                        | ,065       | <b>,230</b>         | 3,678  | ,000 |
|                                   | Davranışsal etik                | ,104                        | ,061       | ,100                | 1,687  | ,092 |
|                                   | Tavizci ve iki yüzü davranma    | -,052                       | ,033       | -,067               | -1,574 | ,116 |
|                                   | Göze girmeye çalışma            | -,043                       | ,036       | -,058               | -1,197 | ,232 |
|                                   | Koalisyon kurma                 | ,061                        | ,035       | ,075                | 1,725  | ,085 |
|                                   | Karşılıklı çıkar ilişkisi kurma | -,052                       | ,037       | -,061               | -1,400 | ,162 |
|                                   | Üst yönetime yaranma            | ,005                        | ,030       | ,006                | ,169   | ,866 |
| Bağımlı Değişken: İletişim Ortamı |                                 |                             |            |                     |        |      |

#### 4.7.4. Fark Testleri

Fark testi analizleri kapsamında iki farklı test yönteminden yararlanılmıştır. Grup sayısı 2 olan demografik verilerde Bağımsız t testi kullanılmıştır. Grup sayısı ikiden fazla demografik özelliklerde ANOVA ile Welch ve Brown-Forsythe testleri kullanılmıştır.

#### 4.7.4.1. Bağımsız T Testi Sonuçları

##### 4.7.4.1.1. Etik Liderlik ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından etik liderlik algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı Bağımsız t Testi ile sınanmıştır. Aşağıda görülen tabloda Levene istatistiği ( $p=0,342>0,05$ ) anlamlı olması nedeniyle grupların homojen olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle varyansların eşit kabul edildiği durumdaki p değeri dikkate alınmıştır. Söz konusu p değeri 0,254 olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Özetle, etik liderlik algısı katılımcıların cinsiyetine göre değişiklik göstermemektedir.

**Tablo 30. Cinsiyete Göre Etik Liderlik Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |           |     |          |            |                       |
|---------------------|-----------|-----|----------|------------|-----------------------|
|                     | Cinsi-yet | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalaması |
| Etik Liderlik       | Erkek     | 176 | 3,8568   | ,79714     | ,06009                |
|                     | Kadın     | 296 | 3,7731   | ,75278     | ,04375                |

**Tablo 31. Cinsiyete Göre Farklılık Bağlamında Etik Liderlik Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |              |      |                                     |         |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|--------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |         |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       |              |      |                                     |         | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       | F            | Anl. | T                                   | Df      |                 |                |                     | En düşük          | En yüksek |
| Etik Liderlik    | Varyanslar eşit       | ,905         | ,342 | 1,142                               | 470     | ,254            | ,08368         | ,07325              | -,06027           | ,22762    |
|                  | Varyanslar eşit değil |              |      | 1,126                               | 351,212 | ,261            | ,08368         | ,07433              | -,06251           | ,22986    |

#### 4.7.4.1.2. Örgütsel Güven ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından örgütsel güven algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı Bağımsız t Testi ile sınanmıştır. Aşağıda görülen tabloda p değeri 0,337 ( $p>0,05$ ) olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Özetle, örgütsel güven algısı katılımcıların cinsiyetine göre değişiklik göstermemektedir.

**Tablo 32. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |          |     |          |            |                     |
|---------------------|----------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Örgütsel Güven      | Erkek    | 176 | 3,8024   | ,79588     | ,05999              |
|                     | Kadın    | 296 | 3,7320   | ,75303     | ,04377              |

**Tablo 33. Cinsiyete Göre Farklılık Bağlamında Örgütsel Güven Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |              |      |                                     |         |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|--------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |         |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       | F            | Anl. | T                                   | Df      | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       |              |      |                                     |         |                 |                |                     | En düşük          | En yüksek |
| Örgütsel Güven   | Varyanslar eşit       | 1,556        | ,213 | ,962                                | 470     | ,337            | ,07042         | ,07322              | -,07347           | ,21430    |
|                  | Varyanslar eşit değil |              |      | ,948                                | 351,760 | ,344            | ,07042         | ,07426              | -,07564           | ,21647    |

#### 4.7.4.1.3. Politik Davranış ve Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından politik davranış algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan t-testi sonucunda p

değeri 0,424 ( $p>0,05$ ) bulunmuştur. Bu nedenle, politik davranış algısı katılımcıların cinsiyetine göre değişiklik göstermemektedir.

**Tablo 34. Cinsiyete Göre Politik Davranış Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |          |     |          |            |                     |
|---------------------|----------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Politik Davranış    | Erkek    | 176 | 2,8674   | ,93534     | ,07050              |
|                     | Kadın    | 296 | 2,8005   | ,84524     | ,04913              |

**Tablo 35. Cinsiyete Göre Farklılık Bağlamında Politik Davranış Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |                                    |      |                                     |         |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|------------------------------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Varyans Eşitliği İçin Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |         |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       |                                    |      |                                     |         | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       | F                                  | Anl. | T                                   | df      |                 |                |                     | En düşük          | En yüksek |
| Politik Davranış | Varyanslar eşit       | ,547                               | ,460 | ,800                                | 470     | ,424            | ,06697         | ,08375              | -,09760           | ,23154    |
|                  | Varyanslar eşit değil |                                    |      | ,779                                | 338,815 | ,436            | ,06697         | ,08593              | -,10206           | ,23600    |

#### 4.7.4.1.4. Etik Liderlik ve Medeni Durum

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları bakımından etik liderlik algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı Bağımsız t Testi ile sınanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere p değeri 0,772 olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, etik liderlik algısı katılımcıların medeni durumlarına göre değişiklik göstermemektedir.

**Tablo 36. Medeni Duruma Göre Etik Liderlik Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |              |     |          |            |                     |
|---------------------|--------------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Medeni Durum | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Etik Liderlik       | Evli         | 386 | 3,8092   | ,75814     | ,03859              |
|                     | Evli değil   | 86  | 3,7826   | ,82465     | ,08892              |

**Tablo 37. Medeni Duruma Göre Farklılık Bağlamında Etik Liderlik Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |              |      |                                     |         |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|--------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |         |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       | F            | Anl. | T                                   | df      | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       |              |      |                                     |         |                 |                |                     | En düşük          | En yüksek |
| Etik Liderlik    | Varyanslar eşit       | ,452         | ,502 | ,290                                | 470     | ,772            | ,02664         | ,09189              | -,15392           | ,20720    |
|                  | Varyanslar eşit değil |              |      | ,275                                | 119,095 | ,784            | ,02664         | ,09694              | -,16530           | ,21858    |

**4.7.4.1.5. Örgütsel Güven ve Medeni Durum**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları bakımından örgütsel güven algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Aşağıda tabloda görüldüğü üzere p değeri 0,882 olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel güven algısı katılımcıların medeni durumlarına göre değişiklik göstermemektedir.

**Tablo 38. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |              |     |          |            |                     |
|---------------------|--------------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Medeni Durum | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Örgütsel Güven      | Evli         | 386 | 3,7558   | ,76037     | ,03870              |
|                     | Evli değil   | 86  | 3,7694   | ,81219     | ,08758              |

**Tablo 39. Medeni Duruma Göre Farklılık Bağlamında Örgütsel Güven Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |              |      |                                     |        |            |                |            |                   |           |
|------------------|-----------------------|--------------|------|-------------------------------------|--------|------------|----------------|------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |        |            |                |            |                   |           |
|                  |                       |              |      |                                     |        | Anl.       |                | Standart   | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       |              |      |                                     |        | (çift yön) | Ortalama Farkı | Hata Farkı | En düşük          | En yüksek |
| Örgütsel Güven   | Varyanslar eşit       | ,148         | ,701 | -,148                               | 470    | ,882       | -,01362        | ,09182     | -,19404           | ,16680    |
|                  | Varyanslar eşit değil |              |      | -,142                               | 120,42 | ,887       | -,01362        | ,09575     | -,20320           | ,17595    |

**4.7.4.1.6. Politik Davranış ve Medeni Durum**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları bakımından politik davranış algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı t testi ile sınanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere konusu p değeri 0,092 olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Özetle, politik davranış algısı katılımcıların medeni durumlarına göre değişiklik göstermemektedir.

**Tablo 40. Medeni Duruma Göre Politik Davranış Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |              |     |          |            |                     |
|---------------------|--------------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Medeni Durum | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Politik Davranış    | Evli         | 386 | 2,7933   | ,86930     | ,04425              |
|                     | Evli değil   | 86  | 2,9698   | ,91538     | ,09871              |

**Tablo 41. Medeni Duruma Göre Farklılık Bağlamında Politik Davranış Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |              |      |                                     |         |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|--------------|------|-------------------------------------|---------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |         |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       |              |      |                                     |         |                 |                |                     | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       | F            | Anl. | T                                   | Df      | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | En düşük          | En yüksek |
| Politik Davranış | Varyanslar eşit       | ,000         | ,985 | -1,686                              | 470     | ,092            | -,17650        | ,10467              | -,38219           | ,02918    |
|                  | Varyanslar eşit değil |              |      | -1,632                              | 121,507 | ,105            | -,17650        | ,10817              | -,39065           | ,03764    |

**4.7.4.1.7. Etik Liderlik ve Eğitim Durumu**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları bakımından etik liderlik algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı Bağımsız t Testi ile sınanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere p değeri 0,031 olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre, lisans mezunu öğretmenlerin, yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlere göre okul idarecilerini daha yüksek düzeyde etik lider olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 42. Eğitim Durumuna Göre Etik Liderlik Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |               |     |          |            |                     |
|---------------------|---------------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Eğitim durumu | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Etik Liderlik       | Lisans        | 397 | 3,8351   | ,75516     | ,03790              |
|                     | Lisansüstü    | 69  | 3,6181   | ,85345     | ,10274              |

**Tablo 43. . Eğitim Durumuna Göre Farklılık Bağlamında Etik Liderlik Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |                               |      |                                     |        |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|-------------------------------|------|-------------------------------------|--------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Varyans Eşitliği Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |        |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       |                               |      |                                     |        | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       | F                             | Anl. | T                                   | Df     |                 |                |                     | En düşük          | En yüksek |
| Etik Liderlik    | Varyanslar eşit       | ,000                          | ,997 | 2,16                                | 464    | ,031            | ,21702         | ,10048              | ,01958            | ,41447    |
|                  | Varyanslar eşit değil |                               |      | 1,98                                | 87,487 | ,051            | ,21702         | ,10951              | -,00063           | ,43467    |

**4.7.4.1.8. Örgütsel Güven ve Eğitim Durumu**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları bakımından örgütsel güven algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı bağımsız t Testi ile sınanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere p değeri 0,013 olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre, lisans mezunu öğretmenlerin, yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlere göre okulları ile ilgili örgütsel güven algılama düzeylerinin daha yüksek düzey olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 44. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |               |     |          |            |                     |
|---------------------|---------------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Eğitim durumu | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Örgütsel Güven      | Lisans        | 397 | 3,7974   | ,74251     | ,03727              |
|                     | Lisansüstü    | 69  | 3,5467   | ,90682     | ,10917              |

**Tablo 45. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Bağlamında Örgütsel Güven Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |              |      |                                     |        |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|--------------|------|-------------------------------------|--------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |        |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       |              |      |                                     |        | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       | F            | Anl. | T                                   | Df     |                 |                |                     | En düşük          | En yüksek |
| Örgütsel Güven   | Varyanslar eşit       | ,838         | ,360 | 2,500                               | 464    | ,013            | ,25067         | ,10027              | ,05363            | ,44771    |
|                  | Varyanslar eşit değil |              |      | 2,173                               | 84,574 | ,033            | ,25067         | ,11535              | ,02130            | ,48004    |

**4.7.4.1.9. Politik Davranış ve Eğitim Durumu**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları bakımından örgütsel güven algıları arasında bir fark bulunup bulunmadığı Bağımsız t Testi ile sınanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere p değeri 0,005 olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre, lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerin okullarında daha fazla politik davranış algıladıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 46. Eğitim Durumuna Göre Politik Davranış Ortalamaları**

| Grup İstatistikleri |               |     |          |            |                     |
|---------------------|---------------|-----|----------|------------|---------------------|
|                     | Eğitim durumu | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Sapma Ortalama |
| Politik Davranış    | Lisans        | 397 | 2,7773   | ,88411     | ,04437              |
|                     | Lisansüstü    | 69  | 3,1014   | ,83452     | ,10046              |

**Tablo 47. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Bağlamında Politik Davranış Algısı**

| Bağımsız t Testi |                       |                               |      |                                     |        |                 |                |                     |                   |           |
|------------------|-----------------------|-------------------------------|------|-------------------------------------|--------|-----------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|                  |                       | Varyans Eşitliği Levene Testi |      | Ortalamaların Eşitliği için t Testi |        |                 |                |                     |                   |           |
|                  |                       |                               |      |                                     |        | Anl. (çift yön) | Ortalama Farkı | Standart Hata Farkı | 95% Güven Aralığı |           |
|                  |                       | F                             | Anl. | T                                   | Df     |                 |                |                     | En düşük          | En yüksek |
| Politik Davranış | Varyanslar eşit       | 1,89                          | ,170 | -2,834                              | 464    | ,005            | -,32412        | ,11439              | -,54890           | -,09934   |
|                  | Varyanslar eşit değil |                               |      | -2,951                              | 96,487 | ,004            | -,32412        | ,10983              | -,54211           | -,10613   |

#### 4.7.4.2. ANOVA Analizi Sonuçları

Grup sayısı ikiden fazla olan demografik verilere öncelikle Levene homojenlik testi uygulanır ve homojen gruplarda ( $p>0,05$ ) veriler ANOVA analizine uygundur. Homojen olmayan gruplarda ise Welch ve Brown-Forsythe analizi uygulanması gerekmektedir.

#### 4.7.4.2.1. Etik Liderlik – Branş

Levene istatistiğine göre branş demografik özelliğine Anova analizi uygulanması uygun görünmektedir.

**Tablo 48. Etik Liderlik – Branş Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| 2,028                          | 7   | 461 | ,050 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,003 ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, branş bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 49. Etik Liderlik – Branş ANOVA Analizi**

| ANOVA            |                 |     |               |       |      |
|------------------|-----------------|-----|---------------|-------|------|
|                  | Kareler Toplamı | Df  | Ortalama Kare | F     | Anl. |
| Gruplar Arasında | 12,518          | 7   | 1,788         | 3,117 | ,003 |
| Grup İçinde      | 264,457         | 461 | ,574          |       |      |
| Toplam           | 276,975         | 468 |               |       |      |

Anova analizinin anlamlı çıkması nedeniyle verilere Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre sınıf öğretmenlerinin algıladıkları etik liderlik ortalaması, sözel, sayısal, özel yetenek öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, sınıf öğretmenlerinin yöneticilerini diğer gruplara göre daha etik liderler olarak algıladıkları anlamına gelmektedir.

**Tablo 50. Etik Liderlik – Branş Post Hoc Testi**

| <b>Çoklu Karşılaştırmalar</b>   |              |              |                          |            |       |                   |           |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|------------|-------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Etik Liderlik |              |              |                          |            |       |                   |           |
|                                 |              |              | Ortalama Farklılık (I-J) | Std. Sapma | Anl.  | 95% Güven Aralığı |           |
|                                 | (I) Branş    | (J) Branş    |                          |            |       | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Tukey hsd                       | Sözel        | Sınıf        | -,35153*                 | 0,10112    | 0,013 | -,6594            | -,0436    |
|                                 | Sayısal      | Sınıf        | -,40021*                 | ,11586     | ,014  | -,7530            | -,0474    |
|                                 | Sınıf        | Sözel        | ,35153*                  | ,10112     | ,013  | ,0436             | ,6594     |
|                                 |              | Sayısal      | ,40021*                  | ,11586     | ,014  | ,0474             | ,7530     |
|                                 |              | Özel yetenek | ,52203*                  | ,16685     | ,039  | ,0140             | 1,0301    |
|                                 | Özel yetenek | Sınıf        | -,52203*                 | ,16685     | ,039  | -1,0301           | -,0140    |

**4.7.4.2.2. Örgütsel Güven – Branş**

Levene istatistiğine göre branş demografik özelliğine Anova analizi uygulanması uygun değildir. ( $p=0,00<0,05$ ). Bu nedenle, Welch ve Brown Forsythe testleri uygulanmıştır.

**Tablo 51. Örgütsel Güven – Branş Varyansların Homojenliği Testi**

| <b>Varyansların Homojenliği Testi</b> |     |     |      |
|---------------------------------------|-----|-----|------|
| Örgütsel Güven                        |     |     |      |
| Levene İstatistiği                    | df1 | df2 | Anl. |
| 3,812                                 | 7   | 461 | ,000 |

Welch ve Brown Forsythe analizi sonucunda p değeri 0,000 ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, branş bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 52. Örgütsel Güven – Branş ANOVA Analizi**

| Ortalamaların Eşitliği Testi |            |     |         |      |
|------------------------------|------------|-----|---------|------|
| Örgütsel Güven               |            |     |         |      |
|                              | İstatistik | df1 | df2     | Anl. |
| Welch                        | 4,586      | 7   | 102,862 | ,000 |
| Brown-Forsythe               | 4,301      | 7   | 171,098 | ,000 |

Welch ve Brown-Forsythe analizinin anlamlı çıkması nedeniyle verilere Tamhane's 2 post-hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven algılama ortalaması, sözel, sayısal, özel yetenek ve rehberlik öğretmenlerinin algılama ortalamalarına göre daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 53. Örgütsel Güven – Branş Post Hoc Testi**

| Çoklu Karşılaştırmalar           |              |              |                          |            |      |                   |           |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|------------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven |              |              |                          |            |      |                   |           |
|                                  | (I) Branş    | (J) Branş    | Ortalama Farklılık (I-J) | Std. Sapma | Anl. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                  |              |              |                          |            |      | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Tamhane's 2 Testi                | Sözel        | Sınıf        | -,43508*                 | ,09931     | ,000 | -,7375            | -,1327    |
|                                  | Sayısal      | Sınıf        | -,47272*                 | ,11378     | ,001 | -,8192            | -,1263    |
|                                  | Sınıf        | Sözel        | ,43508*                  | ,09931     | ,000 | ,1327             | ,7375     |
|                                  |              | Sayısal      | ,47272*                  | ,11378     | ,001 | ,1263             | ,8192     |
|                                  |              | Özel yetenek | ,77813*                  | ,16387     | ,000 | ,2792             | 1,2771    |
|                                  |              | Rehberlik    | ,65493*                  | ,15379     | ,001 | ,1867             | 1,1232    |
|                                  | Özel yetenek | Sınıf        | -,77813*                 | ,16387     | ,000 | -1,2771           | -,2792    |
|                                  | Rehberlik    | Sınıf        | -,65493*                 | ,15379     | ,001 | -1,1232           | -,1867    |

#### 4.7.4.2.3. Politik Davranış – Branş

Levene istatistiğine göre branş demografik özelliğine Anova analizi uygulanması uygun görünmektedir ( $p=0,168>0,05$ ).

**Tablo 54. Politik Davranış – Branş Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| 1,492                          | 7   | 461 | ,168 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,000 ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, branş bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 55. Politik Davranış – Branş ANOVA Analizi**

| ANOVA            |                 |     |               |       |      |
|------------------|-----------------|-----|---------------|-------|------|
|                  | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anl. |
| Gruplar Arasında | 40,590          | 7   | 5,799         | 8,362 | ,000 |
| Grup İçinde      | 319,662         | 461 | ,693          |       |      |
| Toplam           | 360,252         | 468 |               |       |      |

Anova analizinin anlamlı çıkması nedeniyle verilere Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre sözel branş öğretmenlerinin politik davranış algı düzeyleri, sınıf ve özel eğitim öğretmenlerinin politik davranış algısına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Sınıf öğretmenlerinin politik davranış algısına ilişkin ortalama, sözel, sayısal, rehberlik ve meslek dersi öğretmenlerine göre daha düşük bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerine benzer şekilde özel eğitim öğretmenlerinin politik davranış algısının, sözel ve rehberlik branşlarına göre daha düşük olduğu görülmüştür.

**Tablo 56. Politik Davranış – Branş Post Hoc Testi**

| <b>Çoklu Karşılaştırmalar</b>      |                 |                 |                          |            |      |                   |           |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|------------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Politik Davranış |                 |                 |                          |            |      |                   |           |
|                                    |                 |                 | Ortalama Farklılık (I-J) | Std. Sapma | Anl. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                    | (I) Branş       | (J) Branş       |                          |            |      | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Tukey HSD                          | Sözel           | Sınıf           | ,75646*                  | ,11117     | ,000 | ,4180             | 1,0950    |
|                                    |                 | Özel eğitim     | ,64800*                  | ,17623     | ,006 | ,1114             | 1,1846    |
|                                    | Sayısal         | Sınıf           | ,57219*                  | ,12738     | ,000 | ,1843             | ,9600     |
|                                    | Sınıf           | Sözel           | -,75646*                 | ,11117     | ,000 | -1,0950           | -,4180    |
|                                    |                 | Sayısal         | -,57219*                 | ,12738     | ,000 | -,9600            | -,1843    |
|                                    |                 | Rehberlik       | -,82993*                 | ,17216     | ,000 | -1,3541           | -,3057    |
|                                    |                 | Meslek dersleri | -,51480*                 | ,16192     | ,034 | -1,0078           | -,0218    |
|                                    | Rehberlik       | Sınıf           | ,82993*                  | ,17216     | ,000 | ,3057             | 1,3541    |
|                                    |                 | Özel eğitim     | ,72147*                  | ,21986     | ,024 | ,0520             | 1,3909    |
|                                    | Özel eğitim     | Sözel           | -,64800*                 | ,17623     | ,006 | -1,1846           | -,1114    |
|                                    |                 | Rehberlik       | -,72147*                 | ,21986     | ,024 | -1,3909           | -,0520    |
|                                    | Meslek dersleri | Sınıf           | ,51480*                  | ,16192     | ,034 | ,0218             | 1,0078    |

**4.7.4.2.4. Etik Liderlik – Yaş Grupları**

Levene istatistiğine göre yaş grupları bazında etik liderlik değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,060>0,05$ ).

**Tablo 57. Etik Liderlik – Yaş Grupları Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Etik Liderlik                  |     |     |      |
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| 2,278                          | 4   | 465 | ,060 |

Anova analizine göre p değeri 0,05’den büyüktür. Bu nedenle yaş grupları bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 58. Etik Liderlik – Yaş Grupları ANOVA Analizi**

| ANOVA               |                    |     |                  |      |      |
|---------------------|--------------------|-----|------------------|------|------|
|                     | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F    | Anl. |
| Gruplar<br>Arasında | 2,015              | 4   | ,504             | ,870 | ,482 |
| Grup İçinde         | 269,244            | 465 | ,579             |      |      |
| Toplam              | 271,259            | 469 |                  |      |      |

#### **4.7.4.2.5. Örgütsel Güven – Yaş Grupları**

Levene istatistiğine göre yaş grupları bazında örgütsel güven değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,130>0,05$ ).

**Tablo 59. Örgütsel Güven – Yaş Grupları Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene<br>İstatistiği          | df1 | df2 | Anl. |
| 1,789                          | 4   | 465 | ,130 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,05 değerinden büyük bulunmuştur. Bu nedenle gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 60. Örgütsel Güven – Yaş Grupları ANOVA Analizi**

| ANOVA            |                 |     |               |       |      |
|------------------|-----------------|-----|---------------|-------|------|
|                  | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anl. |
| Gruplar Arasında | 3,247           | 4   | ,812          | 1,410 | ,230 |
| Grup İçinde      | 267,705         | 465 | ,576          |       |      |
| Toplam           | 270,951         | 469 |               |       |      |

**4.7.4.2.6. Politik Davranış – Yaş Grupları**

Levene istatistiğine göre yaş grupları bazında politik davranış değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygun değildir ( $p=0,049<0,05$ ).

**Tablo 61. Politik Davranış – Yaş Grupları Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| 2,403                          | 4   | 465 | ,049 |

Welch ve Brown-Forsythe analizi sonucunda p değerleri 0,05 değerinden büyük bulunmuştur. Bu nedenle gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 62. Politik Davranış – Yaş Grupları ANOVA Analizi**

| Ortalamaların Eşitliği Testi |            |     |        |      |
|------------------------------|------------|-----|--------|------|
| Politik Davranış             |            |     |        |      |
|                              | İstatistik | df1 | df2    | Anl. |
| Welch                        | 1,174      | 4   | 41,159 | ,336 |
| Brown-Forsythe               | 1,195      | 4   | 72,828 | ,321 |

**4.7.4.2.7. Etik Liderlik – Mesleki Kıdem**

Levene istatistiğine göre mesleki kıdem bazında etik liderlik değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,818>0,05$ ).

**Tablo 63. Etik Liderlik – Mesleki Kıdem Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| ,387                           | 4   | 463 | ,818 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,023 ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, mesleki kıdem bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 64. Etik Liderlik – Mesleki Kıdem ANOVA Analizi**

| ANOVA            |                 |     |               |       |      |
|------------------|-----------------|-----|---------------|-------|------|
| Etik Liderlik    |                 |     |               |       |      |
|                  | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anl. |
| Gruplar Arasında | 6,551           | 4   | 1,638         | 2,875 | ,023 |
| Grup İçinde      | 263,757         | 463 | ,570          |       |      |
| Toplam           | 270,307         | 467 |               |       |      |

Anova analizinin anlamlı çıkması nedeniyle verilere Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin, 15 yıl üstü kıdemi olan öğretmenlere göre etik liderlik değerlendirmelerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, mesleki deneyimi 15 yılın üzerinde olan öğretmenler, 6-10 yıl arası deneyime sahip öğretmenlere göre yöneticilerini daha etik liderler olarak algılamaktadır.

**Tablo 65. Etik Liderlik – Mesleki Kıdem Post Hoc Testi**

| <b>Çoklu Karşılaştırmalar</b>   |                         |                         |                                 |               |      |                   |           |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Etik Liderlik |                         |                         |                                 |               |      |                   |           |
|                                 | (I)<br>Mesleki<br>kıdem | (J)<br>Mesleki<br>kıdem | Ortalama<br>Farklılık (I-<br>J) | Std.<br>Sapma | Anl. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                 |                         |                         |                                 |               |      | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Tukey<br>HSD                    | 6-10 yıl                | 15 yıl<br>üstü          | -,28599*                        | ,09395        | ,021 | -,5433            | -,0287    |
|                                 | 15 yıl<br>üstü          | 6-10 yıl                | ,28599*                         | ,09395        | ,021 | ,0287             | ,5433     |

**4.7.4.2.8. Örgütsel Güven – Mesleki Kıdem**

Anova analizinin anlamlı çıkması nedeniyle verilere Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Ancak test sonucunda hangi mesleki kıdem grupları arasında anlamlı fark olduğu belirlenememiştir. Bunun üzerine mesleki kıdem değişkeni yeniden gruplandırılmıştır. Buna göre mesleki kıdem grupları, “1 yıldan az”, “1-10 yıl” ve “11 yıl ve üzeri” olarak 3 grupta analize tabi tutulmuştur. Yeni gruplama doğrultusunda Levene istatistiğine göre mesleki kıdem bazında örgütsel güven değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,501>0,05$ ).

**Tablo 66. Örgütsel Güven– Mesleki Kıdem Varyansların Homojenliği Testi**

| <b>Varyansların Homojenliği Testi</b> |     |     |      |
|---------------------------------------|-----|-----|------|
| Örgütsel Güven                        |     |     |      |
| Levene<br>İstatistiği                 | df1 | df2 | Anl. |
| ,693                                  | 2   | 465 | ,501 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,006 ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, mesleki kıdem bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 67. Örgütsel Güven – Mesleki Kıdem ANOVA Analizi**

| ANOVA               |                    |     |                  |       |      |
|---------------------|--------------------|-----|------------------|-------|------|
| Örgütsel Güven      |                    |     |                  |       |      |
|                     | Kareler<br>Toplamı | Df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anl. |
| Gruplar<br>Arasında | 5,966              | 2   | 2,983            | 5,236 | ,006 |
| Grup İçinde         | 264,883            | 465 | ,570             |       |      |
| Toplam              | 270,849            | 467 |                  |       |      |

Tukey post-hoc testi sonucuna göre, 11 yılın üstünde mesleki kıdemi olan öğretmenlerin 1-10 yıl arasında öğretmenlik deneyimi olan meslektaşlarına göre örgütsel güven düzeyleri daha yüksektir.

**Tablo 68. Örgütsel Güven – Mesleki Kıdem Post Hoc Testi**

| Çoklu Karşılaştırmalar           |                |                |                          |            |      |                   |           |
|----------------------------------|----------------|----------------|--------------------------|------------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven |                |                |                          |            |      |                   |           |
|                                  | (I)            | (J)            | Ortalama Farklılık (I-J) | Std. Sapma | Anl. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                  | Mesleki kıdem  | Mesleki kıdem  |                          |            |      | Alt Sınır         | Üst Sınır |
|                                  | 1-10           | 11 yıl ve üstü | -,22874*                 | ,07072     | ,004 | -,3950            | -,0625    |
|                                  | 11 yıl ve üstü | 1-10           | ,22874*                  | ,07072     | ,004 | ,0625             | ,3950     |

#### 4.7.4.2.9. Politik Davranış – Mesleki Kıdem

Levene istatistiğine göre mesleki kıdem bazında politik davranış değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,508>0,05$ ).

**Tablo 69. Politik Davranış – Mesleki Kıdem Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| ,677                           | 2   | 465 | ,508 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,000 ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, mesleki kıdem bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 70. Politik Davranış – Mesleki Kıdem ANOVA Analizi**

| ANOVA               |                    |     |                  |       |      |
|---------------------|--------------------|-----|------------------|-------|------|
| Politik Davranış    |                    |     |                  |       |      |
|                     | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anl. |
| Gruplar<br>Arasında | 12,292             | 2   | 6,146            | 8,253 | ,000 |
| Grup İçinde         | 346,284            | 465 | ,745             |       |      |
| Toplam              | 358,577            | 467 |                  |       |      |

Anova analizinin anlamlı çıkması nedeniyle verilere Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olan öğretmenlerin, 11 yıl üstü kıdemi olan öğretmenlere göre politik davranış değerlendirmelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile mesleki deneyimi 11 yılın üzerinde olan öğretmenler, 1-10 yıl arası deneyime sahip öğretmenlere göre okul ortamlarında daha az politik davranış algılamaktadır.

**Tablo 71. Politik Davranış – Mesleki Kıdem Post Hoc Testi**

| Çoklu Karşılaştırmalar             |                |                |                          |            |      |                   |           |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------|------------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Politik Davranış |                |                |                          |            |      |                   |           |
|                                    | (I)            | (J)            | Ortalama Farklılık (I-J) | Std. Sapma | Anl. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                    | Mesleki kıdem  | Mesleki kıdem  |                          |            |      | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Tukey HSD                          | 1-10 yıl       | 11 yıl ve üstü | ,32850*                  | ,08086     | ,000 | ,1384             | ,5186     |
|                                    | 11 yıl ve üstü | 1-10 yıl       | -,32850*                 | ,08086     | ,000 | -,5186            | -,1384    |

**4.7.4.2.10. Etik Liderlik – Okul Kıdemi**

Levene istatistiğine göre mesleki kıdem bazında etik liderlik değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,297>0,05$ ).

**Tablo 72. Etik Liderlik – Okul Kıdemi Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| 1,230                          | 4   | 464 | ,297 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,072 ( $p>0,05$ ) bulunduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 73. Etik Liderlik – Okul Kıdemi ANOVA Analizi**

| ANOVA            |                 |     |               |       |      |
|------------------|-----------------|-----|---------------|-------|------|
| Etik Liderlik    |                 |     |               |       |      |
|                  | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anl. |
| Gruplar Arasında | 4,964           | 4   | 1,241         | 2,169 | ,072 |
| Grup İçinde      | 265,502         | 464 | ,572          |       |      |
| Toplam           | 270,466         | 468 |               |       |      |

#### 4.7.4.2.11. Örgütsel Güven - Okul Kıdemi

Levene istatistiğine göre okul kıdemi bazında örgütsel güven değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,592>0,05$ ).

**Tablo 74. Örgütsel Güven – Okul Kıdemi Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Örgütsel Güven                 |     |     |      |
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| ,700                           | 4   | 464 | ,592 |

Anova analizi sonucunda p değeri 0,087 ( $p>0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, okul kıdemi bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir.

**Tablo 75. Örgütsel Güven – Okul Kıdemi ANOVA Analizi**

| ANOVA            |                 |     |               |       |      |
|------------------|-----------------|-----|---------------|-------|------|
|                  | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anl. |
| Gruplar Arasında | 4,679           | 4   | 1,170         | 2,043 | ,087 |
| Grup İçinde      | 265,646         | 464 | ,573          |       |      |
| Toplam           | 270,325         | 468 |               |       |      |

#### 4.7.4.2.12. Politik Davranış – Okul Kıdemi

Levene istatistiğine göre okul kıdemi bazında politik davranış değişkeninin Anova analizine tabi tutulması uygundur ( $p=0,039<0,05$ ).

**Tablo 76. Politik Davranış – Okul Kıdemi Varyansların Homojenliği Testi**

| Varyansların Homojenliği Testi |     |     |      |
|--------------------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistiği             | df1 | df2 | Anl. |
| 2,543                          | 4   | 464 | ,039 |

Welch ve Brown Forsythe analizi sonucunda p değerleri 0,05’den küçük bulunmuştur. Bu sonuç, okul kıdemi bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

**Tablo 77. Politik Davranış – Okul Kıdemi Varyans Analizi**

| Ortalamaların Eşitliği Testi |            |     |         |      |
|------------------------------|------------|-----|---------|------|
| Politik Davranış             |            |     |         |      |
|                              | İstatistik | df1 | df2     | Anl. |
| Welch                        | 2,681      | 4   | 202,192 | ,033 |
| Brown-Forsythe               | 2,871      | 4   | 428,351 | ,023 |

Varyans analizinin anlamlı çıkması nedeniyle verilere Tamhane’s 2 post-hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre okul kıdemi 4-6 yıl arasında olan öğretmenlerin, 10 yıl üstü okul kıdemi olan öğretmenlere göre politik davranış değerlendirmelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile aynı okulda görev yapma süresi 10 yılın üzerinde olan öğretmenler, 4-6 yıl arası okul kıdemine sahip öğretmenlere göre okul ortamlarında daha az politik davranış algılamaktadır.

**Tablo 78. Politik Davranış – Okul Kıdemi Post Hoc Testi**

| <b>Çoklu Karşılaştırmalar</b>   |                 |                 |                          |            |      |                   |           |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|------------|------|-------------------|-----------|
| Bağımlı Değişken: Etik Liderlik |                 |                 |                          |            |      |                   |           |
| Tamhane                         | (I) Okul kıdemi | (J) Okul kıdemi | Ortalama Farklılık (I-J) | Std. Sapma | Anl. | 95% Güven Aralığı |           |
|                                 | 4-6             | 10 ve üstü      | ,34703*                  | ,12135     | ,047 | Alt Sınır         | Üst Sınır |
|                                 | 10 ve üstü      | 4-6             | -,34703*                 | ,12135     | ,047 | -,6916            | -,0024    |

*Tüm fark testleri sonucunda araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven demografik değişiklikler bağlamında farklılık göstermektedir.” kısmen hipotezi doğrulanmıştır.*

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Gelecek nesilleri yetiştiren okulların öğrencileri donanımlı dünya vatandaşı olabilecek bilgileri edinmiş, ülkenin ve dünyanın gerçeklerini görebilme yeteneğine sahip bireyler olarak hazırlaması gereklidir. Okulların yüklendiği bu görev okul ortamında en büyük unsurlardan olan öğretmenlerin bilgilerini artıran motivasyonu yüksek, işbirliği yapan ve kendini geliştiren meslek elemanı olmaları ile gerçekleşebilir. Bir okulun güvenli olarak algılanması o okulun yöneticisi konumunda olan okul müdürlerinin yönetim ve liderlik tutumları ile doğrudan ilişkilidir. Okulun güvenli olarak algılanmasında pek çok faktör bulunmakla beraber okul müdürlerinin yöneticilik becerileri, liderlik tutumları diğer tüm faktörlerden daha önemlidir.

Okullar, okul müdürleri ile okul müdürleri de öğretmenleri ile başarıya ulaşır. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik davranışlarının özellikle etik liderlik davranışlarıyla örtüşmesi öğretmen, öğrenci, veli ve okul çalışanlarını etkileyecek hem de toplumda etik değerlerle donanmış en önemli kurumlardan birisi olarak algılanan okulların amacını gerçekleştirmiş olmasını sağlayacaktır. Davis (2004) tarafından okullarda yapılan araştırmada, etik liderlik ile kültür farklılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin okulda daha iyi bir iletişim ortamı oluşturulmasında ve öğrencilerin akademik başarılarının artırılmasında olumlu etkiye sahip olduğu bulunmuştur. DeGraffenreid (2004) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin öğrencilerde etik becerilerin geliştirmesi konusundaki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerin etik liderlik davranışlarının öğretmen ve öğrencilerde etik becerilerin gelişmesinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Birçok kurumda ve örgütte etik dışı davranışlar hoş görülmez. Ancak eğitim kurumlarında olan etik dışı davranışlar toplumda çok daha fazla tepkiye sebep olur. Bunu günümüzde medyaya yansıyan pek çok haberde izlemekteyiz.

Eğitim kurumlarında etik liderlik dışında örgütsel güveni olumsuz etkileyebilecek politik davranış kavramının da dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanların çıkar amaçlı sergilediği etkileme taktiği olarak tanımlanan politik davranış, eğitim kurumları açısından yeterince incelenmemiş bir kavramdır. Politik davranışın sergilenme sıklığı, çalışan tutumlarına, çalışanların örgüte bağlılıklarına ve güven düzeylerine etkisi son derece önemlidir. Vigoda (2000: 326) tarafından 2000 yılında yapılan araştırmada, işgörenlerin örgütsel politika algısı arttıkça iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının azaldığı, işten ayrılma niyetinin ise arttığı bulgulanmıştır. Çalışma kamu kurumlarında gerçekleştirildiğinden, çalışanların işten ayrılma yerine ihmalkâr davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca, işgörenlerin örgütsel politika algıları arttıkça performanslarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Okullar gibi misyon olarak olumlu davranış değişikliklerini hedefleyen kurumlarda politik davranışların teşvik edilmemesi aksine önlenmesi ve bu konuda yöneticilerin bilinçli olması gerekmektedir.

Eğitim kurumlarında etik liderlik, politik davranış algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada önemli bulgular elde edilmiştir. Özellikle etik liderliğin örgütsel güvene olumlu katkısı ile politik davranışın olumsuz etkisine dikkat çekmesi bakımından araştırma sonuçlarının dikkate alınması okullar açısından yararlı olacaktır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını ortalamanın üzerinde gördüğü anlaşılmaktadır. Etik liderlik boyutları içerisinde ise en yüksek ortalamaya sahip boyut karar vermede etik boyutudur. En düşük puanlamanın olduğu boyut ise iklimsel etik boyutudur. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerini karar verme süreçlerinde etik liderlik davranışlarını sergilemekte başarılı bulduklarını ancak okul ikliminin etik hale getirilmesi konusunda yeterince başarılı bulmadıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, okul idarecilerinin okul için etik standartlar geliştirmesi herkesin düşüncesine saygı göstermesi okulu oluşturan tüm paydaşların fikirlerini paylaşabileceği ortamlar oluşturmaları ve bu davranışları daha sık sergilemeleri önerilebilir.

Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, okul ortamlarının ortalamanın üzerinde bir güven değerine sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel güven boyutları bazında ise en yüksek güven ortalamasına yeniliğe açıklık boyutunun sahip olduğu gözlenmektedir. En düşük güven değerine ise çalışanlara duyarlılık boyutu sahiptir. Söz konusu değerlendirme, öğretmenlerin yeniliğe açıklık bakımından kurumlarına güven duyarken, çalışanlara duyarlılık konusunda kurumlarına diğer faktörlere göre daha az güven duyduklarını göstermektedir. Okul idarecilerinin çalışanlara duyarlılık konusunda daha özenli davranması, öğretmenlerin örgütsel güvenlerini arttırabilecek olumlu bir adım olacaktır.

Öğretmenler tarafından yapılan eğitim kurumlarındaki politik davranış değerlendirmesine göre, politik davranış düzeyi ortalamanın altında kalmaktadır. Eğitim kurumları açısından istenmeyen bir davranış olan politik davranışın düşük düzeyde algılanması olumlu bir durumdur. Politik davranış boyutları incelendiğinde ise üst yönetime yaranma en düşük ortalamaya sahip boyut iken, koalisyon kurma okullarda güç birliği oluşturma, tek başına fikrini belirttiği zaman tepki almaktan çekinme gibi nedenlerle en yüksek ortalamaya sahip boyuttur. Bu sonuçların okul idarecileri tarafından dikkate alınması ve öğretmenlerle ilişkilerinde bu tür politik davranışları teşvik edecek uygulamalardan kaçınılması son derece önemlidir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, etik liderlik ile örgütsel güven arasında literatüre uygun biçimde yüksek korelasyon bulunmuştur. Demir ve Karakuş (2015: 183).tarafından yapılan araştırmada, okullardaki etik iklimin öğretmenlerin ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeylerine etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları; etik iklimin öğrencinin öğretmene ve öğretmenin öğrenciye olan güvenini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Aynı zamanda etik iklim, öğretmen motivasyonuna da olumlu katkıda bulunmaktadır. Ancak öğrenci motivasyonu açısından bir etkisi bulunmamaktadır. Okullarda güven ortamının sağlanması ve öğretmen motivasyonunun arttırılması bakımından okullarda etik iklimin oluşturulmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Politik davranış, uluslararası yazında örgütsel güveni olumsuz etkilemesi beklenen bir faktör olarak ifade edilmektedir. Evans ve Qureshi(2013: 34)tarafından yürütülen araştırmada, politik davranışların örgüt üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda politik davranışların, gerek organizasyon içinde gerek kurumlar arası ilişkilerde güveni olumsuz etkilediği görülmüştür. Böyle bir durumda bilgi paylaşımı sekteye uğramakta, örgüt içinde ve örgütler arasında işbirlikleri azalmaktadır. Araştırma bulguları da bu iddiayı destekler niteliktedir. Politik davranışın, örgütsel güven üzerinde negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Etik liderlik ve politik davranış değişkenlerinin, örgütsel güven bağımsız değişkeni arasındaki ilişkide, kavramların birbiri üzerindeki etki derecesi değerlendirildiğinde, etik liderlik ve politik davranışın örgütsel güven düzeyi üzerinde %77,1 oranında etkili olduğu bulunmuştur. Her bir bağımsız değişkenin etki katsayılarına (Beta değerlerine) bakıldığında, örgütsel güvenin temel yordayıcısının etik liderlik olduğu görülmektedir. Bu sonuç bir yönü ile şu anlama gelmektedir; bir yöneticinin etik liderliği benimsemeden ve etik liderlik davranışları sergilemeden örgütsel güveni inşa etmesi mümkün görünmemektedir. Uluslar arası yazında her iki kavramın ilişkili olduğu hâlihazırda bilinmektedir. Bir eğitim kurumunda yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgüt kültürü ve güven ile ilgili düşünceleri incelenmiştir. Sonuç olarak, öğretmenlerinin kurum yöneticilerine duydukları güven ile örgüte olan güvenleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Terfi alan ya da yeni atanan okul müdürlerinin güven tesis etmek için eğitim kurumundaki normları devam ettirmesi beklendiği bulunmuştur. Öte yandan, yöneticinin birliği kültürel yapıyı korumasının da güven üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Woolston, 2001). Bir başka araştırmada, okullardaki karar verme sürecindeki açıklık, doğruluk, işbirliği gibi iletişim özelliklerinin örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgusu olarak, açık iletişimin, öğretmenler arasındaki işbirliğinin ve karar verme sürecindeki doğruluğun okullarda güveni olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Blevins, 2001). Bu bulguyu destekler biçimde Newcombe da öğretmenlerin karar süreçlerine katılımlarının artmasını Ancak araştırmaya konu olan eğitim

kurumlarında bu denli yüksek bir etkiye sahip olduğunun bulunması, son derece dikkat çekicidir.

Etik liderlik ile politik davranış algısı arasında da negatif ilişki bulunmuştur. Bu sonuca dayanarak etik liderliğin politik davranış algısını azaltan önemli faktörlerden biri olduğunu söylemek mümkündür. Politik davranış algısı ile örgütsel güven arasında da negatif ilişki bulunmuştur. Politik davranış algısının örgütsel güveni azaltan önemli faktörlerden biri olduğu görülmüştür.

Örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin alt boyutlarından iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. En yüksek etkiye sahip boyut iklimsel etik bulunmuştur. Bu sonuç, örgütsel güven tesis etmek isteyen eğitim kurumları yöneticileri açısından son derece önemlidir. Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısının yükselmesi, etik liderlik davranışlarının sergilenmesi ile mümkün olacaktır. Öte yandan politik davranış boyutlarından ise sadece karşılıklı çıkar ilişkisi kurma boyutunun çalışanlara duyarlılık boyutu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin tüm alt boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. En yüksek etkiye sahip boyut karar vermede etikdir. Bu sonuç, karar verme davranışlarında etik davranan yöneticilerin, çalışanlarının yöneticiye güven algılarını olumlu etkilediğini göstermektedir. Politik davranış boyutlarından hiç birinin yöneticiye güven alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması dikkat çekicidir. Öğretmenler çalıştıkları okullarda politik davranış algılamış olsalar bile yöneticilerinin etik liderler olduklarını düşündüklerinde yöneticilerine güven düzeyleri olumsuz etkilenmemektedir.

Örgütsel güvenin yeniliğe açıklık boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin iletişimsel etik ve iklimsel etik boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. En yüksek etkiye sahip boyut iklimsel etik boyutudur. Politik davranış boyutlarından

hiç birinin yeniliğe açıklık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunması, etik liderlik davranışlarının sergilendiği bir ortamda politik davranış algısının öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısını etkilemediği anlaşılmaktadır.

Örgütsel güvenin iletişim ortamı boyutu üzerinde etik liderlik değişkeninin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik boyutlarının pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. En yüksek etkiye sahip boyut iklimsel etik boyutudur. Diğer örgütsel güven boyutlarına benzer şekilde etik liderlik algısının iletişim ortamına ilişkin algıyı olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Özellikle liderlerin iklimsel etik algısını arttıracak davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Politik davranış boyutlarından hiç birinin yeniliğe açıklık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması dikkat çekicidir.

Örgütsel güven boyutları bağlamında yapılan analizlerin sonuçları değerlendirildiğinde, etik liderlik alt boyutlarından iletişimsel etik ve iklimsel etik boyutlarının tüm örgütsel güven boyutlarının pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Etki değeri olarak iklimsel etiğin daha güçlü bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Okul iklimini ılımlı hale getirmeye yönelik etik standartlar geliştirilmesini, kurum için geleceğe yönelik amaçların geliştirilmesini, tüm düşüncelere eşit mesafeli yaklaşılmasını, tüm bireylerin kendisini ifade etmesine izin verilmesini ve adil bir ödül sistemi kurulmasını ifade eden iklimsel etik boyutunun tüm boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip önemli bir bulgudur. Eğitim kurumu yöneticilerinin, etik liderlik davranışlarını sergilerken iklimsel etik kapsamında değerlendirilen davranışları benimsemeleri, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Politik davranış algısı, örgütsel güven düzeyini bir bütün olarak negatif etkileyen bir faktör olarak bulgulanmasına karşın, etik liderlik algısının yüksek olduğu bir kurumda örgütsel güven boyutları üzerinde tamamen etkili olmadığı görülmüştür.

Eğitim kurumları yöneticilerinin etik liderlik konusunda farkındalık kazanmaları, etik liderlik davranışlarını sergilemeleri ve okullarında etik anlayışı yaygınlaştırmaları, gerek öğretmenler gerekse kurum başarısı açısından son derece yararlı olacaktır. Öncelikle kurum içerisinde örgütsel güvenin tesis edilmesini sağlayacak ve karşılıklı güvenin hâkim olduğu bir kültürün oluşmasına aracı olacaktır. Öte yandan, politik davranışların farkında olunması ve pekiştirilmemesinin önemli olduğu bu araştırma ile ortaya konulmuştur. Yöneticilerin algılanan etik liderlikleri arttıkça, politik davranış algısının azalması dikkat çekicidir. Öte yandan, politik davranış algısı arttıkça örgütsel güvenin azalması konunun önemini göstermektedir.

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni durumu gibi demografik özelliklerinin etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven algılamalarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyine bakıldığında ise yüksek lisans ve üzeri dereceye sahip öğretmenlerin okul yöneticilerini ve okul ortamlarını görece daha olumsuz biçimde yorumladıkları gözlenmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik puanlamaları düşmekte, örgütsel güven düzeyleri azalmakta ve okul ortamlarını daha politik algılamaktadırlar. Eğitim düzeyi arttıkça sinisizimin artması ya da eleştirel bakış açısının gelişmesi olasılıklar arasında değerlendirilebilir. Bu durumun olası sebeplerinin incelenmesi başka bir araştırmanın konusunu oluşturabilecektir.

Öğretmenlerin etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven algılamalarının eğitim verdikleri branşları bakımından anlamlı farklılık gösterdiği önemli sonuçlardan biridir. Buna göre, sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini etik liderler olarak değerlendirme açısından en yüksek ortalama sahip olduğu görülmüştür. Sözel, sayısal ve yetenek branşlarındaki öğretmenlerin ise okul yöneticilerini etik liderler olarak algılama düzeyleri görece daha düşüktür. Benzer şekilde sınıf öğretmenlerinin okul ortamlarında sözel ve rehberlik branşı öğretmenlerine göre daha az politik davranış algıladıkları bulunmuştur. Örgütsel güven algılaması bakımından yine en yüksek ortalama sınıf öğretmenleri sahip olup, istatistiksel

olarak anlamlı biçimde sözel, sayısal, yetenek, meslek ve rehberlik öğretmenlerinden ortalamaları daha yüksektir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, deneyim süresi 11 yılın üzerinde olan öğretmenlerin 1-10 yıl arası deneyime sahip öğretmenlere göre etik liderlik ve örgütsel güven algılamalarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Olumsuz bir davranış türü olan politik davranışlar konusunda ise 1-10 yıl arası deneyimdeki öğretmenlerin, 11 yıl üzeri deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde bir algıya sahip olduğu bulunmuştur. Bir başka ifade ile mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin değerlendirmeleri daha olumludur. Yeni göreve başlayan öğretmenlerin değil de 1-10 yıl arası deneyime sahip görece deneyimli sayılabilecek öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel güven puanlamalarının düşük, politik davranış puanlamalarının ise yüksek olması dikkat çekici bir sonuçtur.

Okul kıdemleri bazında da istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. On yılın üzerinde süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin, 4-6 yıl arası süredir çalışan öğretmenlere göre etik liderlik puanlamaları daha yüksek, politik davranış puanlamaları ise daha düşüktür. Örgütsel güven değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Özetle, çalışmanın eğitim kurumu yönetici ve çalışanlarına etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven konusunda ufuk açıcı ve bulguları bakımından yararlı olması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, G.; KAYA, M.: 2012 "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri", **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi**, 14 (1), 95-102.
- ADAMS, S. H.: 2004 "The Relationships Among Adult Attachment General Self-Disclosure, and Perceived Organizational," A Dissertation Submitted to The Faculty of The Virginia Polytechnic Institute of State University In Partial Fulfillment of The Requirments For The Degree of Doctor Of Philosophy
- AIKMAN, P.A.: 2003 "Towards Ethical Leadership In Health Care", A Major Project Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master of Arts In Leadership and Training, Royal Roads University.
- AKIN, U.: 2015 "Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", **Eğitim ve Bilim**, 140-181.
- AKIN, U.; ORMAN, E.: 2015 "The Relationship between Teachers' Organizational Trust and Organizational Commitment Levels", **SDU International Journal of Educational Studies**, 2.2: 92-102.
- AKTUNA, M.: 2007 "İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama". Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- ALBRECHT, S.: 2006 "The Direct And Indirect Influence of Organizational Politics On Organizational Support, Trust And Commitment", Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (Ed.), Handbook of Organizational Politics(s.107-121). Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- ALLEN, R. W., MADİSON, D. L., PORTER, L. W., RENWICK, P. A. VE MAYES, B. T.: 1979 "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", **California Management Review**, 22 (1). 77-83.
- ARABIKOĞLU, S. N.; DEMİR, K.: 2014 "Okulöncesi Öğretmenlerinin Okula Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Uygulamalarına Göre İncelenmesi/Examination of Organizational Commitment and Trust Levels of Preschool Teachers According to Leadership Practices". **e-International Journal of Educational Research**, 5.4.
- ARONSON, E.: 2003 "Ethics and Leader Integrity in the Health Sector", Submitted To The Faculty To The Graduate Studies And Research in Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- ARSLANTAŞ C., DURSUN M.: 2008 "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (1), 111-128.
- ASARKAYA MEMİŞ, Ç., KARAÇAY AYDIN, G., KABASAKAL, H. VE ERTENÜ SARAÇER, B.: 2009 "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs. 294-302.
- ASUNAKUTLU, T.: 2004 "Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama," **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 3, Temmuz Eylül 2004, İzmir.
- ASUNAKUTLU T.: 2002 "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (9), 1- 13.

- AŞAN, Ö.; AYDIN, E. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Yayınları.  
E. MİSKİ.: 2006
- AXELROD, R. H.: "Deciding to Trust A Stranger: An Exploratory Study of How People Make Decisions Based on General Interpersonal Trust (with Implications for Organizational Settings)," The George Washington University, Psychology, Social (0451); **Business Administration**, Management (0454).  
2004
- AYDIN, E.: 2000 **Bireysel Gelişim Kişisel Kalite**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- AYKANAT, Z.: 2010 Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- BAĞCI, Z.; "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Akademik Bir İnceleme". **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9: 9-21.  
BURSALI, YELİZ M.: 2011
- BAIER, A.: 1986 "Trust and Antitrust", **Ethics**, 96 (2):231-260
- BALOĞLU, N.; "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 58.58: 165-190.  
KARADAĞ, E.: 2009
- BARBUTO, J. E., J. A. MOSS.: 2006 "Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 12.3: 30-52.
- BASS, B. M. P., "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, 10, 181-218.  
STEIDLMEIER.: 1999
- BEKTAŞ, Ç.: 2008 "Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları Ve Bir Alan Araştırması Katkıları Ve Bir Alan Araştırması", **Journal of Commerce**, Sayı 1, 1-17
- BLEVINS R. E.: 2001 "A Study of Association Between Organizational Trust and Decision-Making, Communication, And Collaboration in Comprehensive Regional". Institutions of Higher Education A dissertation Presented to The Graduate School in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Philosophy New Mexico State University Las Cruces, New Mexico, ProQuest Information and Learning Company.
- BLUMENTHAL, E.: **İşsel Özgürlüğe Giden Yol**. İstanbul: Form Yayıncılık.  
2000.
- BOLAT, T., O. **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınları, Ankara.  
AYTEMİZ SEYMEN, O. İ. BOLAT, B. ERDEM.: 2008
- BÖKEOĞLU Ö. Ç., "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 14 (54), 211- 233.  
K. YILMAZ.: 2008
- BÖRÜ, D.: 2001 "Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 23-26 Mayıs 2001 Silivri İst.,s:189.
- BÖRÜ, D., "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması" **Öneri Dergisi**. 27.7, ss. 49-59.  
İSLAMOĞLU, G. VE BİRSEL, M.: 2007
- BROWN, M.: 1998 "Communication, Trust and Organizational Change of a Manufacturing Facility". **University of Lousille. Dis. Abst.**, Int. vol. 59. no: 7 January
- BROWN, M. E.; "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", **The Leadership Quarterly**, 17.6: 595-616.  
TREVİÑO, L. K.: 2006
- BUDAK G., G. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.  
BUDAK : 2010

- BULUÇ, B.: 2009 “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 15.1: 5-34.
- BURSALI, Y.: 2008 “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BURSALIOĞLU, Z.: 2010 **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**. Ankara: Pegem Akademi
- BUTLER, J. K.: 1991 “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory”. **Journal of Management**, 17.3: 643-663.
- BÜTE, M.: 2011 “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25 (1), 171- 192.
- CALDWELL, D. F.; O'REILLY, C. A.: 1982 “Responses to Failure: The Effects of Choice and Responsibility on Impression Management”. **Academy of Management Journal**, 1982, 25.1: 121-136.
- CAN N.: 2009 “Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 385 -399
- CELEP, C.: 2004 **Dönüşümcü Liderlik**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CEMALOĞLU, N.İ.; KILINÇ, A. Ç.: 2012 “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Eğitim ve Bilim**, 37.134.
- CERİT, Y.: 2005 “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri”, **Ege Eğitim Dergisi**, 6(2), 1-19.
- CERULLİ, A.P.: 2002. “How Second and Third Year High School Teachers Build Trust in a Professional” Study Group Rowan University.
- CHRISTIANSEN, N., VILLANOVA, P., MIKULAY, S. : 1997 “Political Influence Compatibility: Fitting The Person to The Climate”, **Journal of Organizational Behavior**, 18(6), 709-730.
- COOK, J.; WALL, T.: 1980 “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment”, **Journal of Occupational Psychology**, 53.1: 39-52.
- CROPANZANO, R. L.; LI, A.: 2006 Organizational Politics And Workplace Stress. **Handbook of organizational politics**, 139-160.
- CULVER, T. R.: 1994. "Influence Strategies and Trust in Public Schools", Seattle University, Education, Administration (0514); Edd Business Administration, Management (0454); **Political Science, Public Administration** (0617) ProQuest Information and Learning.
- ÇELİK, V.: 2007 **Eğitimsel Liderlik** (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÇIRPAN, H.: 1999 “Lider mi, Yönetici mi?”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1-5.
- ÇİTİR, I. Ö.; KAVİ: 2010 “Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 8.2.
- ÇUBUKÇU K. VE S. TARAKÇIOĞLU.: 2010 “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2 (4), 57-78.

- DABOVAL, J., ET AL.: 1994 "A Trust Inventory For Small Businesses". In: Proceedings of the **Conference of the Business Trends and Small Business Trust South Western Small Business Institute Association**. p. 1-5.
- DAVIS, J. H., ET AL.: 2000 "The Trusted General Manager And Business Unit Performance: Empirical Evidence Of A Competitive Advantage". **Strategic Management Journal**, 21.5: 563-576.
- DAVIS, D. L.: 2004 "A Correlative Study of African-American Adolescent Identity Development And Levels of Cultural Mistrust: Implications for Ethical Education Leadership", A dissertation Submitted to The Graduate College of Bowling Green State University In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy.
- DEDEHAYIR, H.: 2002 "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?". **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık, s:12.
- DEFRANK, R. S.; IVANCEVICH, J. M.: 1998 "Stress On The Job: An Executive Update". **The Academy of Management Executive**, 12.3: 55-66.
- DEGRAFFENREID, J. G.: 2004 "The Relationship Between Character Education Implementation and The Middle Level Administrators Perceptions of Character Education," A Project Presented to The Faculty of The Graduate School of Saint Lois University In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Education, 2004
- DEMİR, H. VE OKAN, T.: 2008 "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:19,Sayı:61: 72-90.
- DEMİR, S.; KARAKUŞ, M.: 2015 "Etik İklim ile Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 21.2: 183-212.
- DEMİRCAN N. CEYLAN A.: 2003 "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**, 10 (2), 139- 140.
- DEMİREL, Y.: 2008 "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, 15 (2), 179- 194.
- DİNÇ, S.: 2007 "Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, S.; UĞURLU, C. T.; O. KAYA.: 2015 "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Algı ve Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi", **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4.2: 775-789.
- DURUKAN, S.; AKYÜREK, Ç.; COŞKUN, E.: 2010 "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15.3.
- EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J.: 1988 "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory". **Academy of Management Journal**, 31.4: 737-770.
- ERASLAN, L.: 2004 "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı 6 (1).
- ERÇETİN, Ş. Ş.: 2000 **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel.
- ERDEM, A. R.: 2015 "Eğitim Yönetimi Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kritiği", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3 (10), 1-15

- ERDOĞAN, Ç.: 2012 “İlköğretim Okul Müdürlerinin Davranışlarının Etik İlkelerine Uygunluğu”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 20 (2), 503-518
- ERDOĞAN, İ.: 2002 **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- EREN, E.: 2004 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, E.: 2010 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta.
- ERENLER, A. AKBABA E.: 2008 “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri Ve İşletme Performansı İlişkisi”. [www.anatoliajournal.com](http://www.anatoliajournal.com)
- ERTEKİN, Y.; YURTSEVER-ERTEKİN, G.: 2003 **Örgütsel Politika Ve Taktikler**. TODAİE. Ankara:
- EVANS, N.; QURESHI, A. M A.: 2013 Organizational Politics: The Impact on Trust, Information and Knowledge Management and Organisational Performance. in: International Conference on Information Management and Evaluation. Academic Conferences International Limited
- FALBE, C. M.; YUKL, G.: 1992 “Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics” **Academy of Management Journal**, 35.3: 638-652.
- FARRELL, D; PETERSEN, J C.: 1982 “Patterns of Political Behavior in Organization”. **Academy of Management Review**, 7.3: 403-412.
- FREEMAN, R. E. Ve L. STEWART.: 2006 Developing Ethical Leadership, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, [http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf)
- FERRIS, G., TREADWAY, D., FRINK, D., KOLODINSKY, R., HOCHWARTER, W., DOUGLAS, C., KACMAR, C.: 2005 “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, **Journal Of Management**, 31(1), 126-152.
- FERRIS, G. R.; KACMAR, K. M.: 1992 “Perceptions of Organizational Politics”, **Journal of Management**, 18.1: 93-116.
- FINDIKÇI, İ.: 1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B.: 1968 Les Bases Du Pouvoir Social. Levy A., Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains, Dunod, collection «organisation et sciences humaines», Paris
- GARCÍA, V. C.: 2003 “Ethical Relational Leadership: A Case Study of a Holistic Model for the Professional Development of School Administration”. Unpublished doctoral dissertation, University of New Mexico.
- GENÇ, N.: 2012 **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayınevi
- GILBERT, J A.; TANG, T. Lİ-P.: 1998 “An Examination of Organizational Trust Antecedents”. **Public Personnel Management**, 27.3: 321-338.
- GILMORE, D. C., FERRIS, G. R., DULEBOHN, J. H. VE HARRELL-COOK, G.: 1996 “Organizational Politics and Employee Attendance”. **Group & Organization Management**, 21(4), 481-494.

- GLENN, B. A.: 1995 "The Dynamics Of Individual-To-Organization Trust Relationships" In A Higher Education Setting Dba Cleveland State University Business Administration, Education Administration (0514); Education, Higher (0745) Proquest Information And Learning.
- GODDARD, R. D.; TSCHANNEN-MORAN, M.; HOY, W. K.: 2001 "A Multilevel Examination Of The Distribution And Effects of Teacher Trust in Students And Parents In Urban Elementary Schools", **The Elementary School Journal**, 2001, 3-17.
- GÜL, H.; AYKANAT, Z.: 2012 "Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 16 (1): 17-36
- GÜL, H.; İNCE, M.: 2014 "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, s.127-150
- GÜL, H.; ŞAHİN, K.: 2011 "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", **Selçuk University Social Sciences Institute Journal**, 237-249.
- GÜLCAN, M. G.; KILINÇ, A. Ç.; ÇEPNİ, O.: 2012 "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 10.1. 123-142
- GÜLTEKİN, M.: 2008 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- GÜZEL, T.; AKGÜNDÜZ, Y.: 2011 "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi** (9: 2) 282-296
- HALIS, M.; GÖKGÖZ, G. S.; YAŞAR, Ö.: 2007 "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 17: 187-205.
- HARRIS, K. J.; ANDREWS, M. C.; KACMAR, K. M.: 2007 "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", **Journal of Business and Psychology**, 22(2). 135-144.
- HARTER, S.: 2002 "Authenticity". C.R. Snyder, S. Lopez. **Handbook of Positive Psychology**. Oxford UK Oxford University Press. 382-394
- HARVEY, E.: 2004 "Liderlik ve Etik", **Executive Excellence Dergisi**. Haziran, s.24.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A.: 2006 **Organization Theory: Modern, Postmodern, and Symbolic Perspectives**, Oxford University Press.
- HAYNES, F. : 2002 **Eğitimde Etik** (Çev. S. K. Akbaş). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- HELVACI, M. A.: 2010 "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", **ZfWT (Journal of World of Turks)**, 2 (1), 391- 410.
- HICKS, H. G.; GULLET, C. R.: 1981 **Örgütler: Teori Ve Davranış**. (Çev. B.Baykal). İstanbul: İ. T. . A. İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- HIGGINS, C. A.; JUDGE, T. A. F., G. R. : 2003 "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 24(1). 89-106.
- HOSMER, L. T.: 1995 "Trust, The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics". **Academy Of Management Review**, 20, 379–403.

- HOY, W. K.; MISKEL, C. G.: 2008 **Shared Decision-Making: Empowering Teachers. Educational Administration: Theory, Research And Practice.** 8th edition. New York: McGraw-Hill. DiPaola
- HOY, W. K.; TSCHANNEN-MORAN, M.: 1999 "Five Faces of Trust: an Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools", **Journal of School Leadership**, 9: 184-208.
- HUFF, L.; KELLEY, L.: 2003 **Levels of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study.** *Organization Science*, 14.1: 81-90.
- ILGAR, L.: 2000 **Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İSLAMOĞLU, G.; BÖRÜ, D.: 2007 "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Akdeniz İİBF Dergisi**, 14: 135-153.
- İSLAMOĞLU, G.; BÖRÜ, D.; BİRSEL, M.: 2007 **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması Ve Sonuçları).** İnkılap Kitabevi
- İŞCAN, Ö.F.; SAYIN, U.: 2010 "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24.4.
- İŞGÜDEN, B.; ÇABUK, A.: 2006 "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9.16: 59-86.
- JONES, C. T.: 2001 "Organizational Trust, Learning, and Performance", A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirments For The Degree of Doctor of Education, The George Washington University 2001.
- JONES, G. R.; GEORGE, J. M.: 1998 "The Experience And Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", **Academy of Management Review**, 23.3: 531-546.
- JUDY. B. L.: 2003 "Using Learner-Centered Education to Prepare Teachers for Ethical Leadership" **Education.** Chula Vista: Fall 2003.Vol.124, Iss. 1; pg. 55
- KACMAR, K. K.; ANDREWS, M.; HARRİS, K. TEPPER, B.: 2013 "Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill", **Journal of Business Ethics**, 115(1), 33-44.
- KACMAR, K. M.; FERRIS, G. R.: 1993 "Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations", **Business Horizons**, 36.4: 70-74.
- KALEMCİ TÜZÜN, İ.: 2007 "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13, 93-118.
- KAMER, M.: 2001 "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- KARAHAN, B.: 2010 **Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı: Durumsal Liderlik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- KARASAR, N.: 2009 **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.** Ankara: Nobel Yayınları.
- KARİP, E.: 1998 "Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:16 ss.440-465.
- KATZ, D.; KAHN, R.: 1971 **Open Systems Approaches. Readings in Organizational Theory.** New York: Random House.

- KAYES, A. B.: 2004 "Organizational Trust and Upward Influence in Correctional Institutions", The George Washington University, **Edd Business Administration, Management; Sociology, Criminology And Penology; Sociology, Industrial And Labor Relations**.
- KESKEN, J., "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", **Ege AYYILDIZ, N. A.: Akademik Bakış**, 8(2), 729-754
- 2008
- KILINÇ, T.: 1995 "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, 24(2)
- KIPNIS, D.; "Upward-influence Styles: Relationship With Performance Evaluations, Salary, SCHMIDT, S. M.: And Stress", **Administrative Science Quarterly**, 528-542.
- 1988
- KIPNIS, D.; Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", SCHMIDT, S. M.: **Journal of Applied Psychology**, 65.4: 408
- WILKINSON, L.: 1980
- KIREL, Ç.: 2004 Liderlik ve Kuramları. **Sosyal Psikoloji**. Anadolu Üniversitesi Yayını no: 1570.
- KLING, A. S.: 2005 "Commitment to Organizational Change: Assessing The Effects of Identifying Benefits to Change and Its Relationship with Organizational Trust", Phd, Alliant International University, Los Angeles, Psychology, Industrial (0624).
- KOÇEL, T.: 2011 **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık
- KODİSH, S.: 2004 "Trust Unbound: The Meaning of Trusting Organizational Relationships". Phd, University of South Florida, **Speech Communication; Sociology, Industrial And Labor Relations**.
- KONAK, M.; "Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik ERDEM, M.: Davranışları İle Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 21.1: 69-91.
- KORKMAZ, M.: 2007 "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı: 49.
- KORTHUIS, S., "Organizational Trust: the Influence of Contextual Variables", **Business Administration, Management Edd Health Sciences, Health Care WENDY A.: Management; Psychology, Industrial** Seattle University.
- KOSLOWSKY, M.; "On The Relationship Between Subordinates' Compliance to Power Sources SCHWARZWALD, J.; ASHURI, S.: And Organisational Attitudes", **Applied Psychology**, 50.3: 455-476.
- 2001
- KOŞAR, D.; "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak YALÇINKAYA, M.: Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Güven", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2013 4.4: 603-627.
- KRATZER, C. C.: "A Community of Respect, Caring, and Trust: One School's Story". Paper 1997 Presented at the Annual Meeting of The American Educational Research Association, Chicago.March
- KUPERSMITH, W.J.: "Leader Behavior of Principals and Dimension of Teacher Trust Rutgers". The 1983 State University of New Jersey-New-Brunswick <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/8410995>.
- KURŞUN, A.T.: 2011 "Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". (Yayımlanmamış YL Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- LAMBERTON, L. H.; **Human Relations: Strategies For Success**. Irwin Professional Publishing, MINOR-E. , L.: 1995

- LANDELLS, E.; "Organizational Political Climate: Shared Perceptions About The Building And Use of Power Bases", **Human Resource Management Review**, 23.4: 357-365. 2013
- LAU, C., M. AND TAN, S.N L. C.: 2006 "The Effect of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting", **Management Accounting Research**, 17, 171- 186
- LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B.: 1996 Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Kramer, RM & Tyler. TR (toim.). **Trust in Organizations. Frontiers of Theory And Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 114-139,
- LIU, Y.; LOI, R.; LAM, L. W.: 2013 "Exemplification and Supervisor-rated Performance: The Moderating Role of Ethical Leadership", **International Journal of Selection and Assessment**, 21.2: 145-154.
- LIU,Y., FERRIS, G.R., TREADWAY, D. C., PRATI, M. L., PERREWÉ P. L. VE HOCHWARTER, W. A.: 2006 The Emotion of Politics And The Politics of Emotions: Affective and Cognitive Reactions to Politics as a Stressor. Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory (ed.), **Handbook Of Organizational Politics** İçinde (s.161-186). Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- LINDSKOLD, S.: 1978 "Trust Development, The GRIT Proposal, and The Effects of Conciliatory Acts On Conflict and Cooperation". **Psychological Bulletin**, 85, 772-793.
- MANNION, P. T. : 1999 "The Relation Of Principal Transformational Leadership Characteristic to Principal, Trust Characteristic, Colleague Trust Characteristic and Organizational Trust Characteristic". [http://www lib.umi.com/dissertations fulcit /9929712](http://www.lib.umi.com/dissertations/fulcit/9929712).
- MARLOWE, H. A.; NYHAN, R. C.:1992 "The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", Unpublished Manuscript. Gainesville, FL: University of Florida, Institute of Higher Education
- MAYES, B.N T.; ALLEN, R. W.:1977 "Toward a Definition Of Organizational Politics", **Academy of Management Review**, 2.4: 672-678.
- MAYES, B. T.; GANSTER, D.L C.:1988 "Exit and Voice: A Test of Hypotheses Based on Fight/Flight Responses to Job Stress", **Journal of Organizational Behavior**, 9.3: 199-216.
- MEB: 2006 **MEGEP Meslek Etiği Kitapçığı**, Ankara.
- MEMDUHOĞLU, H. B.; ZENGİN, M. : 2011 "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8(1): 211-217.
- MERAC, J. P.; VILLANOVA, P. D. :2006 Agreeableness and Extraversion as Moderators of the Political Influence Compatibility–Work Outcomes Relationship. **Handbook of Organizational Politics**, 24.
- MINTZBERG, H. : 1985 "The Organization As Political Arena", **Journal of Management Studies**, 22(2), 133-154
- MISHRA, J.; MORRISSEY, M. A.: 1990 "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management** 19.4: 443-486.
- MİLLİGAN, P.T.: 2003 "The Impact of Trust in Leadership on Officer Commitment and Intention to Leave Military Service in The U.S. Air Force". A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree doctor of Philosophy Capella University.
- MİMAROĞLU, A. G. H.; ÖZGEN, H. : 2008 "Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri Ve Cinsel Taciz", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17.1. s.321-334
- MİSHRA, A.K.: 1996 "Organizational Response To Crisis, The Centrality of Trust, A Survey of West Michigan Managers", **Public Personel Management**, 19, 4, 442-463.

- MOORHOUSE, J. R.: 2002 "Desired Characteristics Of Ethical Leaders In Business Educational, Political And Religious Organization From East Tennessee," A Submitted To The Faculty To The Department Of Educational Leadership And Policy Analysis East Tennessee State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Education In Educational Leadership, December
- MORGAN, L. M.: 2002 "The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture", A Dissertation Submitted to the University of San Francisco in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education.
- MOWDAY, R. I.: 1998 U.S. Patent No. 5,828,304. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- NEVES, P.; 2006 "Social Exchange Processes In Organizational Change: The Roles Of Trust And Control", **Journal of Change Management**, 6.4: 351-364.
- NEWCORBE, G. G.: 2001 Teacher Participation And Trust In School-Based Financial Decision Making (Australia). Phd. University Of New South Wales (Australia. Education, Administration (0514); Education, Finance (0277) ProQuest Information and Learning.
- NYHAN, R. C.: 2000 "Changing the Paradigm Trust And Its Role In Public Sector Organizations", **The American Review of Public Administration**, 30.1: 87-109.
- ORGAN, D.W.: 1990 "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". In B.M. Staw&LL.Cummings (Eds), **Research in Organizational Behaviour**, Vol.12. Greenwich. CT:JAL, 1990, PP.41-72.
- ORUÇ, E.: 2015 "Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZDEMİR, A.: 2015 "Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarının Müdürlerin Sosyal Becerileri, Kullandıkları Güç Kaynakları ve Etik Liderlik Davranışları Açısından İncelenmesi", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 35(3):595-618
- ÖZDEMİR, E.: 2003 "Liderlik ve Etik", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, XXII (2), 151-168.
- ÖZER N. vd: 2006 "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", **Ege Eğitim Dergisi**, 7 (1), 103- 124.
- ÖZLER, D. E.; 2010 "Does the Cynicism Contaminate In Organizations With Distrustfulness", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2.2: 47-57.
- ATALAY, C. G.; 2010 "Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş Ve Karaman İli Örneği". (Yayınlanmamış YL Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- ÖZTAŞ, N.: 2010 "Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş Ve Karaman İli Örneği". (Yayınlanmamış YL Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- ÖZTÜRK, Ç.; 2012 "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", **University of Gaziantep Journal of Social Sciences**, 11.2.
- PEKER, Ö.; 2000 **Yönetim Becerileri**. Yargı Yayınları, Ankara
- AYTÜRK, N.: 2000
- PELİT, E.; GÜÇER, E.:2007 "İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma", **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Bahar (32-49).

- PELİT, E.; ARSLANTÜRK, Y.: 2011 “Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16.1.
- PERRY, R. W.: 2004 “The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust”, **Review of Public Personnel Administration**, Vol, 24, No.2, June 2002 133-149 2004 Sage Publications.
- PFEFFER, J.: 1981 **Power in Organizations**. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- PİEPER, A.: 1999 **Etiğe Giriş**. (Çev. Veysel Atayman-Gönül Sezer), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- POLAT, S.; CELEP, C.: 2008 “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven”, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 14.2: 307-331.
- RADEMAKERS, M. F. L.: 2000 “Agents Of Trust: Business Associations In Agri-Food Supply Systems”, **International Food And Agribusiness Management Review**, 3: 139-153.
- RANDALL, M. L., CROPANZANO, R., BORMANN, C. A., BIRJULIN, A.: 1999 “Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 20(2). 159-174
- RAVEN, B. H.: 2008 “The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”, **Analyses of Social Issues and Public Policy**, 8(1), 1-22.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A.: 2012 **Örgütsel Davranış - Organizational Behavior** / Stephen P. Robbins - Timothy A. Judge - Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem 14. Basımdan Çeviri, XXII + 666 s.
- ROSEN, B., & T.H., JERDER.: 1977 “Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in A Management Simulation”, **Journal of Applied Psychology**, 62, 628-631.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C.: 1998 “Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, 23(3): 393-404.
- ROXANNE M. M.: 2004 “Trust, the Principal, and Student Identification”, A Paper Presented at **The Annual Meeting of The University Council for Education Administration** Kansas City, Missouri.
- SCHNAKE, M.: 1991 “Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda”, **Human Relations**, 44.7: 735-759.
- SCHRIESHEIM, C. A.; HINKIN, T. R.: 1990 “Influence Tactics Used By Subordinates: A Theoretical And Empirical Analysis And Refinement Of The Kipnis Schmidt, and Wilkinson Subscales”, **Journal of Applied Psychology**, 75.3: 246.
- SHAPPIRO, D. L.; SHEPPARD, D. H. C. CHERASKİN.: 1992 “Business On A Handshake”, **Negotiation Journal**, 8: 4, 365-377.
- SHEEHAN, J.: 1995 “Trust As Related To School Reform, Specifically Site-Based Management”, Phd, Marquette University, Education, Administration.
- SIĞRI, Ü.; BAŞAR, U.: 2015 “Empirical Research On Healing Effect Of Ethical Leadership”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 606-612.

- SONAIKE, K.: 2013 “Revisiting The Good And Bad Sides Of Organizational Politics”, **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, 11(4), 197-202.
- SUSSMAN, L. vd.: 2002 “Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles”, **Journal of Business Ethics**, 40.4: 313-329.
- ŞAHİN, A.: 2004 “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(1), 532-547.
- ŞENTÜRK, C.; SAĞNAK, M.: 2012 “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 10.1.
- ŞİMŞEK, H.: 2002 “Liderlik”, **Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları**, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- ŞİŞMAN, M.: 2002 **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara:PeGemA Yayıncılık.
- ŞİŞMAN, M.: 2004 **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- TABAK, A., SİĞRİ, Ü., EROĞLU, A., HAZIR K.: 2009 “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(2): 387-397.
- TAGRAF, H.; ÇALMAN, İ.: 2009 “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23.2.
- TAHAOĞLU, F.; GEDİKOĞLU, T.: 2009 “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 58, 58: 274-298.
- TAN, H. H., D., CHEE.: 2005 “Understanding Interpersonal Trust in a Confucian-Influenced Society”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 5(2) 197-212.
- TAN, H. H., C.S.F., TAN.: 2000 “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in The Organization”, **Genetic, Social, Psychological Monographs**, 126(2), 241-260.
- TARAKÇIOĞU, S.: 2003 “Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel işletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma”, **Journal of Commerce & Tourism Education Faculty Gazi University**, 5(2), 180-219.
- TASLAK, S.: 2008 “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31: 121-144.
- TAYMAZ, H.: 2003 **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TEYFUR, M.; BEYTEKİN, O. F.; YALÇINKAYA, M.: 2013 “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi” (İzmir İl Örneği). **Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty**, 21, 84-106
- THOMAS, G. F.; ZOLIN, R.; HARTMAN, J. L.: 2009 “The Central Role Of Communication In Developing Trust And Its Effects On Employee Involvement”, **Journal of Business Communication**, 46(3): 287-310.
- TOKSOY, H.: 2011 “Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- TOMBAK, N.; BAKAN, H.: 2014 “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Etik Liderlik: Muğla İli Örneği”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 32: 95-121.
- TOPALOĞLU, I. G.: 2010 “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TOPUZOĞLU, A.P.: 2009 “Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TREADWAY D.C., HOCHWARTER W. A., KACMAR C. J., FERRIS, G. R.: 2005 “Political Will, Political Skill, and Political Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 26(3), 229-245.
- TSCHANNEN-MORAN, M., H., W. K.: 1999 "Five Faces Of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools", **Journal of School Leadership**, 9, 184-208.
- TUNA, M., BİRCAN H. VE M. YEŞİLTAŞ, : 2012 “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26 (2), 143-155.
- TURHAN, M.: 2007 “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- TURNER, R. A.; SCHABRAM, K. F.: 2012 “The Bases Of Power Revisited: An Interpersonal Perceptions Perspective”, **Journal of Organizational Psychology**, 12.1: 9.
- TUTAR, I.: 2010 “Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış YL Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- TÜTÜNCÜ, Ö.; AKGÜNDÜZ, Y.: 2012 “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü Ve Liderlik Arasındaki İlişki”, Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 23.1: 59-72.
- UĞURLU, C. T.: 2009 “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.
- UĞURLU, C. T.: 2012 “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, **CÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 36 (2), 203-213.
- UĞURLU, C. T.; ARSLAN, C.: 2015 “Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **İlköğretim Online**, 14.1.
- VALLE, M.; PERREWE, P. L.: 2000 “Do Politics Perceptions Relate To Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption And Expanded Model”, **Human Relations**, 53.3: 359-386.
- VARİNLİ, İ.: 2004 “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Dergisi**, 4(12), 44-53.
- VIGODA, E.: 2002 “Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations”, **Journal Of Organizational Behavior**, 23(5), 571-591.
- VIGODA, E. E.: 2000 “Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector”, **Journal Of Vocational Behavior**, 57(3), 326-347.

- VIGODA, E. VE COHEN, A. "Influence Tactics And Perceptions Of Organizational Politics A Longitudinal Study", **Journal Of Business Research**, 55(4), 311-324.
- VIGODA-GADOT, E. VE BEERİ, I. : 2012 "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics", **Journal Of Public Administration Research & Theory**, 22(3), 573-596.
- VITELL, S. J., & MUNCY, J. : 1992 "Consumer Ethics: An Empirical Investigation Of Factors Influencing Ethical Judgments Of The Final Consumer", **Journal of Business Ethics**, 11(8), 585-597.
- WAYNE, S. J. VE FERRIS, G. R. : 1990 "Influence Tactics, Affect, And Exchange Quality In Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment And Field Study", **Journal of Applied Psychology**, 75(5), 487.
- WEBER, M.: 2011 **Bürokrasi ve Otorite**. (Çev. H. Bahadır Akın). Ankara: Adres.
- WECH, B. A. : 2002 "Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", **Business & Society**, Vol. 41 No. 3.
- WONG, Y., C. S., WONG, H.Y., NGO VE H.K., LUİ. : 2005 "Different Response to Job Insecurity of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises", **Human Relations**, Volume 58 (11).1391-1418.
- WOOLSTON, R. L. : 2001 "Faculty Perceptions of Dean Transitions: Does Trust Matter"? A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirments For The Degree of Doctor of Education, University of San Diego.
- YAMAN, A.: 2005 "İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik", **Denetişim**, (5), 9- 16.
- YAVUZ, E.; TOKMAK, C.: 2009 "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 1.2: 17-35.
- YAYLACI, F. : 2002 "İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi". [www.eyad.hypermarket.net/etik1.html](http://www.eyad.hypermarket.net/etik1.html)
- YILDIRIM, A.: 2010 "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- YILDIZ, K.: 2013 "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algıları", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 13:289-316.
- YILMAZ, A.; CEYLAN, Ç. BOĞA: 2011 "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 17.2: 277-394.
- YILMAZ, E. : 2006 "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- YILMAZ, E. : 2005a "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:14, Konya.
- YILMAZ, E. : 2005b "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, 808-814.
- YILMAZ, K. : 2004 "Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri" **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt: 5 Sayı: 8.

- YILMAZ, K.: 2009 “Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15(59), 471- 490.
- YUKL, G. VE FALBE, C. M. : 1990 “Influence Tactics and Objectives in Upward”, Downward, and Lateral Influence Attempts. **Journal Of Applied Psychology**, 75(2), 132-140.
- YUKL, G., CHAVEZ, C. VE SEİFERT, C. F. : 2005 “Assessing the Construct Validity And Utility Of Two New İnfluence Tactics”, **Journal of Organizational Behavior**, 26(6), 705-725.
- YUKL, G., SEİFERT, C., VE CHAVEZ, C. : 2008 “Validation of The Extended Influence Behavior Questionnaire”, **Leadership Quarterly**, 19(5), 609-621.
- YÜRÜTÜCÜ, A.; GÜRBÜZ, HÜSEYİN: 2001 “Hekimlerin Ahlakı Değerleri ile Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6.1.
- ZALEZNİK, A. : 1971 “Power and Politics in Organizational Life”, **Mckinsey Quarterly**, 7(4), 52-69.
- ZANZI, A. VE O'NEİLL, R. M.: 2001 “Sanctioned Versus Non-sanctioned Political Tactics”, **Journal Of Managerial Issues**, 13(2), 245-263.
- ZANZI, A., ARTHUR, M. B. VE SHAMİR, B. : 1991 “The Relationships Between Career Concerns And Political Tactics in Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, 12(3), 219-233.
- ZEL, U. : 2006 **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ZIVNUSKA, S., KACMAR, K. M., WİTT, L. A., CARLSON, D. S. VE BRATTON, V. K. : 2004. “Interactive Effects of İmpression Management And Organizational Politics On Job Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, 25(5), 627-640.
- ZORLU YÜCEL, P. : 2006. “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul