**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ KİŞİLERARASI İLİŞKİ BOYUTLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: GÖYNÜCEK İLÇESİ KAMU KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

**Demet CANSARAN[[1]](#footnote-1)**

**Fatma YILMAZ[[2]](#footnote-2)**

***ÖZET***

*Bu çalışmada kamu kurumlarında çalışan personelin algıladıkları etik liderlik davranışlarının kişilerarası ilişki boyutları üzerindeki görüşleri ele alınmaktadır. Çalışma kapsamını Amasya Göynücek ilçesine ait kamu kurumlarında görev yapan 182 personel oluşturmaktadır. Toplam 69 sorudan oluşan anket formları kamu personeli tarafından yanıtlandırılmıştır. Araştırmada ilk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılmış olup ardından ilgili değişkenler SPSS paket programı kullanılarak birbirleri ile ve demografik değişkenler ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Araştırmaya ait kamu personelinin etik liderlik algısının kişilerarası ilişki boyutlarına ilişkin çeşitli sonuçlar elde edilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:***  *Etik Liderlik, Kişilerarası İlişkiler, Kamu Kurumları.*

**EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON INTERPERSONAL RELATIONS DIMENSIONS: AN APPLICATION IN THE PUBLIC INSTITUTIONS OF GÖYNÜCEK DISTRICT**

***ABSTRACT***

*In this study, ethical leadership behaviours perceived by the employees working in public institutions on interpersonal relations dimensions are discussed. The study covers 182 personnel working in public institutions belonging to the district of Amasya Göynücek. Questionnaires consisting of 69 questions were answered by public personnel. After literature review, related variables were analyzed by using SPSS package program and they are correlated with each other and demographic variables. Various results were obtained regarding the interpersonal relations dimensions of the ethical leadership perception of the public personnel in the research.*

***Keywords:*** *Ethical Leadership, Interpersonal Relations, Public Institutions.*

**1.ETİK LİDERLİK**

Etik kavramı, ahlak kurallarından çok daha felsefi ve özel bir kavramdır. Etik olgusunun araştırma alanı, bireylerin tüm eylem ve davranışlarının temelinin araştırılmasıdır. Etik ve ahlak arasındaki en temel fark; etik kavramının ahlak kavramına oranla çok daha evrensel ilkeler üzerinde durmasıdır. Ahlaka bakıldığı zaman, geçerli olan değer ve ilkelerin toplumlardan toplumlara ve aynı toplum içerisindeki farklı bölgelerde dahi değişebildiği görülmektedir. Özellikle de meslek etiği ilkelerinin evrensel bir yapıda olabilme arayışı mevcuttur ve kolay kolay değişmemektedir (Helvacı, 2010: 392). Etik; birey davranışlarını kurallara dayalı bir şekilde, normlara uymanın ve ahlaka uymanın yükümlülüklerini bilimsel açıdan inceleyen bir felsefe dalıdır (Ateş ve Oral, 2003). Kamu yönetimi yazınında iş ahlakı, yönetsel ahlak, kamu yönetimi ahlakı vb. kavramlar ile ifade edilmekte olan yönetsel etik; göreceli olan ahlak kavramının belirli bir kurum içinde o kurum tarafından belirlenmiş kurallar ile beslenerek ortaya çıkmış şeklidir (Helvacı, 2010: 392).

Lider davranışlarının temel amacı kurum çalışanlarının faaliyet ve hareketlerini etkileyip yönlendirmektir. Faaliyetlerin liderler tarafından etkileniyor olması, çalışanların davranışlarına da yansıyarak kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Liderlerin rol ve davranışları, izlemiş oldukları taktikler ve stratejiler kurumda çeşitli görevlerin başarılmasının ve kurum içerisindeki uyumun sağlanması ile birlikte çalışanların inanç, davranış ve değerlerini etkilemektedir. Liderlerin izlediği stratejiler ve davranışları, çalışanlarca etik olarak doğru ve uygun bir şekilde algılandığı ölçüde anlamlı olmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008). Liderlerin kurum içerisinde etkileyici bir konumda olması onun davranışlarının tüm kuruma yansımasını sağlayacaktır. Gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda üst düzeydeki yönetici ve liderlerin kurum içindeki eylemlerde meydana gelen etik güçlendirme ve davranışların önemini ortaya koymaktadır. Liderlerin sahip olmuş olduğu etik anlayışlar iş ve davranışlar üzerinde oldukça etkili bir konumdadır. Bu durum birlikte çalışılan alt ve orta kademe çalışanlar üzerinde de etkili olmaktadır (Tuna, vd., 2012: 144).

Etik liderlik; kişilerarası ilişkiler ve kişisel eylemler yoluyla kurallara uygun faaliyetler gösterilmesi ve bu faaliyetlerde çalışanların çift yönlü bir iletişim, karar verme ve güçlendirme ile teşvik edilebilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Etik liderler, insancıl, adil, dürüst ve eşit kararlar verme hususunda ilke sahibi kişiler şeklinde karakterize edilmektedirler (Kugun, vd., 2013: 152). Etik liderlik; kurum çalışanlarının davranış ve eylemlerini yönlendirebilmek için çeşitli etik standart ve ilkeler geliştiren, kurum değerleri ile etik standartları bütünleştirip ve bu mevcut etik standartları en iyi bir biçimde uygulamakta olan bir liderlik biçimidir. Etik liderler, kurum içerisinde etik bilinci ve değerler oluşturmalı, var olan ortak değerleri uygun bir şekilde ifade ederek bunların herkes tarafından benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamalıdırlar. Etik liderler kendi sorumluluklarını çalışanlar ile paylaşmalı ve bu sorumluluklarını paylaştığı çalışanlarını etik değerlere uygun davranma konusunda yönlendirmeli ve onları izlemeli, hareket ve söylemleri ile çalışanlara örnek olmalıdırlar. Liderler, etik değer ve davranışlara sahip bireylere fırsat vermeli, uygulama esnasında etik algı düzeyleri yüksek çalışanlara öncelik vermelidirler (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 97). Etik liderlik, etik ilke ve değerlere dayalı olan ilişkileri geliştiren ve bu tür ilişkileri ön planda tutan bir liderlik kuramıdır. Etik lider kurum içerisinde birbirinden farklı kişilerde etkinlik kurup geliştirerek, etkili bir örgüt kültürü yaratan birey konumundadır (Küçüksüleymanoğlu ve Çelik, 2014: 20). Etik liderlikte, çeşitli liderlik becerilerinin yanı sıra mevcut becerileri yönetirken etik davranışlar ile bütünleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Ayık, vd., 2014: 236). Mevcut araştırmalar, yukarıdan aşağıya doğru başlayan etik bir organizasyonun oluşturulmasının önemine işaret etmektedir (Schwepker, 2015: 307).

Liderlik tarzından bağımsız olarak, çalışanlar bazı belirli lider davranışlarına dikkat etmektedirler. Liderler bu belirli davranışları sergilediklerinde, çalışanlar olumlu tutumlarla yanıt vermektedirler (Bedi, vd., 2014: 530). Adalet, dürüstlük, eşitlik, sorumluluk, tarafsızlık, insan hakları, hukukun üstünlüğü, sevgi, bağlılık, hoşgörü, demokrasi, emeğin hakkını verme, saygı, yasalara uymayan emir ve görevlere karşı direnç gösterme etik davranış ilkeleri olarak adlandırılmaktadır. Ayrım yapma, rüşvet, istismar, mobbing, bencillik, yolsuzluk, şiddet içeren eylemler, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet ve benzeri ise etik dışı davranışlar şeklinde kabul edilmektedir (Küçüksüleymanoğlu ve Çelik, 2014: 21). Etik liderler, kurumundaki personelin etkililiğini ve yeterliliğini denetleyendir. Liderler, kurumun hedef ve amaçları ile çalışanların beklenti ve istekleri arasında bir denge oluşturabilirse, kurumda etik değer ve davranışların uygulanmasına katkıda bulunabilmektedirler (Okçu, 2014: 504). Ayrıca etik liderler, çalışanlarının refahı ile ilgilenir, etik ve ilkeli davranışlarla meşgul olarak, açık ve adil bir iletişim kurarlar (Bedi, vd., 2014: 522).

Etik liderliğin en temel özelliği, meydana gelen güç kaynağının moral gücüne dayanıyor olmasıdır. Liderlerin kurumlarda kalite odaklı bir yapı oluşturabilmek için, örgüt kültürünün oluşturulmasında destekleyici etik değer ve kuralları meydana getirme ve bunları faaliyete geçirme süresince çalışanlara rol model olmaları gerekmektedir. Etik liderlerin, doğruluk, adalet, dürüstlük, hoşgörü, alçak gönüllülük, değerlere ve kurallara saygı, ödüllendirme ve takdir etme, liyakate önem verme, toplumsal ve kurumsal sorunlara karşı duyarlılık gösterme şeklinde liderlik eylem ve davranışları göstermeleri oldukça önemlidir (Küçüksüleymanoğlu ve Çelik, 2014: 21). Ayrıca üst düzeyde etik kültür de, üst düzey etik liderliğin kolaylaştırıcı etkisine aracılık etmektedir ve yüksek seviyede etik liderlik sergileyen liderler çalışanları üzerinde etkili olabilmektedir (Schaubreck, vd., 2012: 1073).

Etik liderliğin tanım ve ortaya çıkmasında yol gösteren nitelik taşıyan on temel özellik ifade edilmektedir. Bunlar (Yılmaz, 2006; Helvacı, 2010: 395-396): Çalışanlara sorumluluk yüklemek, kurum içinde etik bilinci gerçekleştirmek, etik, ahlak ve değerler hususunda eğitimler vermek, çalışanlara örnek olabilecek davranışlar sergilemek, etik değerler ışığında kararlar almak, politika, taktik ve stratejilerin uyum içerisinde gerçekleşmesine özen göstermek, etik değer ve algıya sahip olan bireyleri işe almak, çalışanların algı ve değerlerine dikkat etmek, hızlı değişime karşı istikrarlı davranmak ve etik prensipleri yaşanan değişimlere göre güncelleştirmektir.

Kurumların, fonksiyon ve işlevlerini etkili biçimde gerçekleştirebilmeleri için, dürüstlük, doğruluk, sadakat, adalet, verilen sözde durulması, başkalarına yardımcı olma gibi çeşitli etik değer ve algıları kendi kurum kültürleri içerisinde barındırmaları gerektirmektedir. Toplumun bütün bireylerine saygı gösterme, farklı düşüncelere hoşgörülü olma, insanların eşitliğine inanma ve mevcut kaynakların adil dağıtımı, kurum yöneticilerinin dikkat etmesi gereken etik ilkelerdir. Etik liderler dürüstlük ve doğruluk bilincinde mesleki sorumluluk ve görevlerini gerçekleştirirken çalışanların haklarını da desteklemeli ve korumalıdır (Okçu, 2014: 504). Etik liderlik davranışı, uygulandığı kurumlarda adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel yaratıcılık gibi davranışları da beraberinde getirerek kurum çalışanlarını olumlu açıdan etkilemektedir. Etik ilkeler kurumsal değerler ve algılardan etkilenerek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını yükseltmektedirler (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 97).

**2. KİŞİLERARASI İLİŞKİ BOYUTLARI**

Çevresinden etkilenmekte olan ve aynı şekilde çevresini etkileyen insanoğlu, geliştirmiş olduğu ilişkiler ile temel ihtiyaçlarını karşılamakta ve yaşamını sürdürebilme imkanı bulmaktadır. Kişinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi nedeniyle farklı kişilerle etkileşim içine girmesini sağlayan kişilerarası ilişki kavramı; "iki veya daha fazla kişi arasında gelişmekte olan, çeşitli ihtiyaç ve beklentilerden kaynağını alan, tanışıklıktan samimiyete kadar çeşitli yoğunluklarda yaşanan, karşılıklı duygusal davranış ve etkileşimler" olarak tanımlanabilmektedir. Kişilerarası ilişkiler; insanlarının duygularının düşüncelerinin ve davranışlarının diğer bireyleri dolaylı olarak ya da doğrudan nasıl etkilediğini açıklama ve anlama çabalarıdır (İmamoğlu ve Aydın, 2009: 40-41). Kişilerarası iletişim kaynağı ve hedefi insanlar tarafından oluşturulan iletişimler olarak tanımlanırken kişilerarası ilişkiler de bu iletişimde kişilerin kullandığı yöntemler olarak tanımlanmaktadır. Kişilerarası iletişimin ön koşulu kişilerin kendisi ile olan iletişimini gerçekleştirebilme beceri ve kapasitesinin olmasıdır (Ekinci, vd., 2012: 34). Kişilerarası ilişki tarzı, insanların çeşitli durum ve ilişkilerde sergiledikleri genel davranış eğilimi ve kişiliği temsil etmektedir. Olumlu olmayan kişilerarası ilişki tarzları, kişilerin yaşam kalitesini ve doyumunu olumsuz bir yönde etkilemekte ve ayrıca kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde problem yaşamalarına ve birbirleri ile çatışmalarına zemin hazırlayabilmektedir (Hasta ve Güler, 2013: 70).

Kişilerarası ilişkiler dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; onay bağımlılık, empati, başkalarına güven ve duygu farkındalığıdır. Onay bağımlılık alt boyutu; insanların kişilerarası ilişkilerde diğer insanların görüşlerinin, değerlerinin ve tutumlarının ön planda tutulduğu bir boyutu ifade etmektedir. Onay bağımlılık boyutu, kişinin kendisini yok sayabilecek derecede diğer insanlara odaklanmış, ben değerinin ve bireyselliğin göz ardı edilmiş olduğu bir boyut durumudur. Bu açıdan onay bağımlılık, ilişki itibariyle sağlıklı olmayan bir boyuttadır. İkinci boyut; empatidir. Kişinin kendi duygularının farkında olması, diğer insanların duygularını anlayabilmesi ve duygularını uygun bir biçimde diğer insanlara aktarabilmesidir. Empati, bireyin kendini karşısındaki bireylerin yerine koyabilerek, onun düşünce ve duygularını doğru bir biçimde anlayabilmesi, o kişinin hissettiklerini hissedebilmesi ve bu durumu da o kişiye iletebilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Duygusal ve bilişsel boyutu kapsayan empati, sağlıklı gerçekleşecek kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Kişilerarası ilişkilerde diğer insanlara güvenmeyi içeren boyut; başkalarına güvenme şeklinde tabir edilmektedir. Güven, Türk Dil Kurumu’na göre; "korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat" şeklinde ifade edilmektedir (http://www.tdk.gov.tr). Son boyut ise; duygu farkındalığıdır. Kişilerarası ilişkiler içerisinde insanın kendi duygularını temel alıp bu duyguları belirleyici bir şekilde değerlendirmesidir. Böylece bireylerin diğer bireyler ile ilişkilerini başlatma, devam ettirme ve sonlandırması aşamalarını ve diğer bireylerle ilişkilerinin niteliğini kendi duygularına göre belirlemesidir (İmamoğlu ve Aydın, 2009: 50-52).

**3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın amacı; Amasya ili Göynücek ilçesine bağlı kamu kurumlarında görev yapan personelin sahip olduğu etik liderlik algısının kişilerarası ilişki boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu 2016 yılında Amasya ili Göynücek ilçesi kamu kurumlarında görev yapan personel oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 182 kamu personeli katılmıştır.

Araştırmanın varsayımları için en uygun ölçme aracının “Etik Liderlik Ölçeği” ve “Kişilerarası İlişki Boyutları Ölçeği” olduğu varsayılmaktadır. Anketi dolduran çalışanlar samimi görüşlerini yansıtmışlardır, araştırmanın teorik kısmında yeterli kaynağa ulaşıldığı kabul edilmiştir, belirlenen araştırma yöntemi araştırmanın konusuna, amacına ve soruların çözümüne uygundur, araştırma örneklemi evreni temsil etmektedir şeklindedir.

Araştırmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeğinde; Demirtaş (2013) tarafından hazırlanan “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü” isimli doktora tez çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçek 10 maddeden meydana gelmektedir. Kişilerarası İlişki Boyutları Ölçeği; İmamoğlu ve Aydın (2009) tarafından, “Kişilerarası İlişki Boyutları Ölçeği” isimli makale çalışmasından yararlanılarak geliştirilmiştir. Mevcut ölçek dört alt boyuttan (Onay bağımlılık, empati, başkalarına güven, duygu farkındalığı) ve 53 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeklerin iç tutarlılık güvenirlik katsayısını gösteren Cronbach Alfa katsayısının 0,80’in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ölçekler 5’li Likert şeklindedir. Ölçek maddeleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Uygulama esnasında tersten kodlanan maddeler dönüştürülmüştür.

Kamu kurumu personelinden toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak; Frekans Analizi, T-testi ve Anova ve Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Araştırmada kamu personelinin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, görevleri, eğitim seviyeleri ve mevcut kurumda çalışma süreleri ile etik liderlik algıları ve kişilerarası ilişki boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Çalışanların etik liderlik algısının kişilerarası ilişki boyutlarını etkilemekte midir? sorularına yanıt aranmaya çalışılmaktadır.

**3.1.Araştırmanın Bulguları**

### Araştırma da kamu çalışanlarının; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, mevcut kurumda toplam çalışma süresi ve görev olmak üzere altı farklı açıdan demografik özellikleri incelenmiştir. Kamu personelinin demografik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzdeleri incelenerek araştırmaya katılan deneklerin özellikleri ile ilgili genel bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgilere ilişkin sonuçlar Çizelge 1’de verilmiştir.

**Çizelge 1.** **Ankete Katılan Kamu Personelinin Demografik Dağılımları**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Frekans** | **Yüzde (%)** |
| **Cinsiyet** |  |  |
| Bayan | 57 | 31,3 |
| Erkek | 125 | 68,7 |
| **Medeni Durum** |  |  |
| Evli | 71 | 39,0 |
| Bekar | 111 | 61,0 |
| **Yaş** |  |  |
| 18-30 | 65 | 35,7 |
| 31-43 | 88 | 48,4 |
| 43 ve üzeri | 29 | 15,9 |
| **Eğitim** |  |  |
| İlköğretim | 8 | 4,4 |
| Lise | 29 | 15,9 |
| Ön Lisans | 27 | 14,8 |
| Lisans | 105 | 57,7 |
| Lisansüstü | 13 | 7,1 |
| **Bu Kurumda Çalışma Süresi** |  |  |
| 1-5 | 90 | 49,5 |
| 5-10 | 49 | 26,9 |
| 11-20 | 22 | 12,1 |
| 21 ve üzeri | 21 | 11,5 |
| **Görev** |  |  |
| Yönetici | 25 | 13,7 |
| Memur | 126 | 69,2 |
| Teknik Personel | 11 | 6,0 |
| İşçi | 6 | 3,3 |
| Sözleşmeli Personel | 14 | 7,7 |
| **Toplam** | 182 | 100,0 |

Çizelge 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan kamu personelinin % 68,7’si erkek % 31,3’ü ise kadındır. % 61’i bekar iken % 39’u evlidir. Yaş değişkenine bakıldığında en yüksek grubu orta yaş çalışanlar oluşturmaktadır. % 35,7’si 18-30 yaş aralığında, % 48,4’ü 31-43 yaş aralığında ve % 15,9’u 43 yaş ve üzerindedir. Eğitim düzeyi açısından kamu personelinin yarısından fazlasının (% 57,7) lisans eğitimi aldığı görülmektedir, bunu sırasıyla lise, ön lisans, lisansüstü ve ilköğretim eğitimi takip etmektedir. Araştırmaya katılan kamu personelinin mevcut kurumda çalışma süreleri incelendiğinde yaklaşık yarısının (% 49,5) 1-5 yıl arasında aynı kurumda olduğu, % 26,9’unun 5-10 yıl arasında, % 12,1 inin 11-20 yıl arasında, % 11,5’inin ise 21 yıl ve üzeri bir süredir aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir. Kamu personelinin görevleri itibariyle % 69,2’si memur, % 13,7’si yönetici, % 7,7’si sözleşmeli personel, % 6,0’ı teknik personel ve % 3,3’ü de işçidir.

**Çizelge 2. Kişilerarası İlişki Boyutları ve Etik Liderlikte Cinsiyetler Arası Farklılıklar**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Levene İstatistikleri** | | |
| **Cinsiyet n  F sig. t p** | | |
| Onay Bağımlılık | Kadın 57 43,59 | 9,397 0,003 -2,477 0,014 |
| Erkek 125 45,68 |
| Empati | Kadın 57 40,94 | 7,983 0,005 2,621 0,010 |
| Erkek 125 37,81 |
| Başkalarına Güven | Kadın 57 51,28 | 1,444 0,231 2,244 0,026 |
| Erkek 125 48,38 |
| Duygu Farkındalığı | Kadın 57 51,17 | 0,043 0,837 0,680 0,498 |
| Erkek 125 50,42 |
| Kişilerarası İlişkiler | Kadın 57 187,00 | 0,303 0,583 1,871 0,063 |
| Erkek 125 182,35 |
| Etik Liderlik | Kadın 57 39,61 | 21,022 0,000 3,538 0,001 |
| Erkek 125 35,25 |

Çizelge 2’de; kişilerarası ilişki boyutları ve etik liderlik ile cinsiyete ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde; kişilerarası ilişki boyutlarından onay bağımlılık, empati ve başkalarına güven boyutlarında % 95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunurken (p<0,05) duygu farkındalığı alt boyutunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p>0,05). Kişilerin onay bağımlılığı erkeklerde daha yüksek iken empati ve başkalarına güven boyutları kadınlarda daha yüksektir. Etik liderliğe ilişkin cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup farklılığın kadın personelden kaynaklandığı görülmektedir. Kadınların etik liderliğe ilişkin görüşleri erkeklere göre daha anlamlıdır.

**Çizelge 3. Yaş ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Homejenlik Testi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** | | | | |
|  | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **p** |
| Onay Bağımlılık | ,656 | 2 | 179 | ,520 |
| Empati | 5,254 | 2 | 179 | ,006 |
| Başkalarına Güven | 3,786 | 2 | 179 | ,025 |
| Duygu Farkındalığı | 2,044 | 2 | 178 | ,133 |
| Etik Liderlik | 3,007 | 2 | 179 | ,052 |
| Kişilerarası İlişki | 2,086 | 2 | 178 | ,127 |

Varyansların homojen olup olmadığını anlamak için Çizelge 3’te Levene istatistikleri incelenmiş ve onay bağımlılık, duygu farkındalığı, kişilerarası ilişkiler ile etik liderliğin homojen dağıldığı (p>0,05) görülürken empati ve başkalarına güvenin homojen olmadığı (p<0,05) sonucuna varılmıştır.

**Çizelge 4. Onay Bağımlılık, Duygu Farkındalığı ve Kişilerarası İlişkiler İle Yaşlar Arası Farklılıklar**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişken** | **Yaş** | **** | **p** | **Post Hoc Karşılaştırması** | **F** |
| Onay Bağımlılık | 18-30  31-43  44 ve üzeri | 44,58  45,26  45,31 | 0,761 | - | 0,274 |
| Duygu Farkındalığı | 18-30  31-43  44 ve üzeri | 50,52  50,82  50,48 | 0,953 | - | 0,048 |
| Kişilerarası İlişkiler | 18-30  31-43  44 ve üzeri | 184,06  185,88  177,06 | 0,030 | 31-43>18-30  43 ve üzeri>31-43 | 3,575 |

Çizelge 4’te Anova testi sonuçlarına göre % 95 güven düzeyinde kişilerarası ilişkiler ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p<0,05).

**Çizelge 5. Yaş ve Kişilerarası İlişkiler Değişkenine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kişilerarası İlişki** | | | |
| Tukey HSD | | | |
| **Yaş** | **n** | **Subset for alpha = 0,05** | |
| 1 | 2 |
| 44 ve üzeri | 29 | 177,0690 |  |
| 18-30 | 65 | 184,0615 | 184,0615 |
| 31-43 | 87 |  | 185,8851 |
| p |  | ,067 | ,828 |

31-43 yaş arasında olan katılımcılar ile 18-30 yaş arasında olan katılımcılar 44 yaş ve üzerindeki katılımcılara göre daha yüksek ortalamalara sahiptirler. Bu durum Çizelge 5’te gösterilmiştir. Çizelge % 5’e göre yaş arttıkça kişilerarası ilişkiler azaltmaktadır.

**Çizelge 6. Empati, Başkalarına Güven ve Etik Liderlik İle Yaş Değişkenine İlişkin Farklılıklar**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişken** | **Yaş** | **𝐗̅** | **p** | **Post Hoc Karşılaştırması** | **F** |
| Empati | 18-30  31-43  44 ve üzeri | 39,98  39,44  34,17 | 0,003 | 18-30>31-43  43 ve üzeri>31-43 | 5,908 |
| Başkalarına Güven | 18-30  31-43  44 ve üzeri | 48,96  50,25  47,10 | 0,184 | **-** | 1,710 |
| Etik Liderlik | 18-30  31-43  44 ve üzeri | 38,18  36,98  32,00 | 0,007 | 18-30>31-43  43 ve üzeri>31-43 | 5,167 |

Çizelge 6’da; Anova testi sonuçlarına göre % 95 güven düzeyinde empati ve etik liderlik boyutunda anlamlılık değeri 0,05’ten küçük olduğu için bu değişkenler ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu söylenebilmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için Games Howell testi yapılmış ve sonuçları Çizelge 7’de verilmiştir.

**Çizelge 7. Yaş ile Empati ve Etik Liderlik Değişkenine İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları**

**Test Games-Howell**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dependent Variable** | **(I) Yaş** | **(J) Yaş** | **Mean Difference (I-J)** | **Std. Error** | **p** |
|
| Empati | 18-30 | 31-43 | ,54143 | 1,21518 | ,896 |
| 44 ve üzeri | 5,81220\* | 2,01046 | ,016 |
| 31-43 | 18-30 | -,54143 | 1,21518 | ,896 |
| 44 ve üzeri | 5,27077\* | 2,00285 | ,031 |
| 44 ve üzeri | 18-30 | -5,81220\* | 2,01046 | ,016 |
| 31-43 | -5,27077\* | 2,00285 | ,031 |
| Etik Liderlik | 18-30 | 31-43 | 1,19598 | 1,37850 | ,662 |
| 44 ve üzeri | 6,18462\* | 1,97287 | ,008 |
| 31-43 | 18-30 | -1,19598 | 1,37850 | ,662 |
| 44 ve üzeri | 4,98864\* | 1,98098 | ,040 |
| 44 ve üzeri | 18-30 | -6,18462\* | 1,97287 | ,008 |
| 31-43 | -4,98864\* | 1,98098 | ,040 |

18-30 yaş arası kişiler ve 31-43 yaş arası kişiler, 44 yaş ve üzeri kişilere göre empati ve etik liderlik değişkenlerinde daha yüksek değerlere sahiptirler. Empati ve etik liderlik değişkenlerinde % 95 güven düzeyinde yaşla birlikte bu eğilimlerin arttığı görülmektedir. 18-30 yaş arası olanlar 31-43 yaş aralığındaki kişilere göre, 31-43 yaş aralığındakiler 44 ve üzeri yaş aralığındaki kişilere göre daha fazla değerlere sahiptirler.

**Çizelge 8. Görev ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Homejenlik Testi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** | | | | |
|  | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **p** |
| Etik Liderlik | 1,826 | 3 | 178 | ,144 |
| Onay Bağlılık | ,692 | 3 | 178 | ,558 |
| Empati | 7,937 | 3 | 178 | ,000 |
| Başkalarına Güven | 1,598 | 3 | 178 | ,192 |
| Duygu Farkındalığı | ,507 | 3 | 177 | ,678 |
| Kişilerarası İlişki | 1,779 | 3 | 177 | ,153 |

Çizelge 8’de; empati değişkeni dışındaki değişkenlere ilişkin p değeri 0,05’ten büyük olduğundan varyansların homojen dağıldığı görülmektedir.

**Çizelge 9. Etik Liderlik ve Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Arası Farklılıklar**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişken** | **Mevcut Kurumda Çalışma Süresi** | **𝐗̅** | **p** | **Post Hoc Karşılaştırması** | **F** |
| **Etik Liderlik** | 1-5 yıl  6-10 yıl  11-20 yıl  20 yıl ve üzeri | 38,04  37,00  34,13  32,23 | 0,027 | 1-5 yıl>6-10 yıl  6-10 yıl>11-20 yıl  11-20 yıl>20 yıl ve üzeri | 3,145 |

Çizelge 9’da; memurların mevcut kurumda çalışma süreleri bakımından anlamlı farklılık sadece etik liderlik boyutunda ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için Tukey testi yapılmış olup sonuçları Çizelge 10’da verilmiştir.

**Çizelge 10. Çalışma Süresi ve Etik Liderliğe İlişkin Tukey Testi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Etik Liderlik** | | | |
| **Tukey HSD** | | | |
| **Mevcut Kurumda Çalışma Süresi** | **n** | **Subset for alpha = 0,05** | |
| 1 | 2 |
| 20 yıl ve üzeri | 21 | 32,2381 |  |
| 11-20 yıl | 22 | 34,1364 | 34,1364 |
| 6-10 yıl | 49 | 37,0000 | 37,0000 |
| 1-5 yıl | 90 |  | 38,0444 |
| p |  | ,135 | ,286 |

Tukey testi incelendiğinde; mevcut kurumda 1-5 yıl arasında görev yapanların etik liderlik algılarının en yüksek düzeyde olduğu, 20 yıl ve üzerinde görev yapanların ise etik liderlik algısının en düşük grup olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı kurumda çalışma süresi arttıkça etik liderlik algısında azalma meydana gelmektedir.

**Çizelge 11. Görev ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Homejenlik Testi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** | | | | |
|  | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **p** |
| Empati | 2,655 | 4 | 177 | ,035 |
| Onay Bağlılık | 2,275 | 4 | 177 | ,063 |
| Başkalarına Güven | 1,593 | 4 | 177 | ,178 |
| Duygu Farkındalığı | ,155 | 4 | 176 | ,960 |
| Etik Liderlik | 1,735 | 4 | 177 | ,144 |
| Kişilerarası İlişkiler | 1,483 | 4 | 176 | ,209 |

Çizelge 11’de empati değişkeni dışındaki değişkenlere ilişkin p değeri 0,05’ten büyük olduğundan varyansların homojen dağıldığı görülmektedir.

**Çizelge 12. Kişilerarası İlişki Boyutları ve Görevler Arası Farklılıklar**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişken** | **Görev** | **𝐗̅** | **p** | **Post Hoc Karşılaştırması** | **F** |
| **Başkalarına Güven** | Yönetici  Memur  Teknik personel  İşçi  Sözleşmeli pers. | 51,56  49,83  47,18  44,66  44,00 | 0,025 | yönetici>memur  memur>teknik pers.  teknik pers. >işçi  işçi>sözleşmeli pers. | 2,868 |
| **Kişilerarası İlişkiler** | Yönetici  Memur  Teknik personel  İşçi  Sözleşmeli pers. | 187,96  185,19  175,18  171,66  175,38 | 0,008 | yönetici>memur  memur>sözleşmeli pers.  Sözleşmeli pers. > tekn. pers  Teknik pers.>işçi | 3,573 |

Çizelge 12’de; kişilerarası ilişkiler ve başkalarına güven boyutlarına ilişkin görevler arası farklılıklar verilmiştir. Anova testi sonuçlarına göre %95 güven düzeyinde bu iki değişken ve görevler arası farklılıkta anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için tukey testi sonuçlarına bakılmalıdır.

**Çizelge 13. Görev İle Başkalarına Güven ve Kişilerarası İlişkilere İlişkin Tukey Testi**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Başkalarına Güven** | | |
| **Tukey HSD** | | |
| **Göreviniz** | **n** | **Subset for alpha = 0,05** |
| 1 |
| Sözleşmeli Personel | 14 | 44,0000 |
| İşçi | 6 | 44,6667 |
| Teknik Personel | 11 | 47,1818 |
| Memur | 126 | 49,8333 |
| Yönetici | 25 | 51,5600 |
| p |  | ,112 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kişilerarası İlişkiler** | | |
| **Tukey HSD** | | |
| **Göreviniz** | **n** | **Subset for alpha = 0,05** |
| 1 |
| İşçi | 6 | 171,6667 |
| Teknik Personel | 11 | 175,1818 |
| Sözleşmeli Personel | 13 | 175,3846 |
| Memur | 126 | 185,1984 |
| Yönetici | 25 | 187,9600 |
| p |  | ,052 |

Başkalarına güven ve kişilerarası ilişkiler alt boyutunda bulunan anlamlı farklılık ise yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin başkalarına güven duygusu ve kişilerarası ilişkileri diğer görevdeki personellere göre daha yüksektir. Sözleşmeli personellerde ise başkalarına güven duygusu en düşük düzeyde iken kişilerarası ilişkilerin en düşük olduğu grup işçilerdir.

**Çizelge 14. Etik Liderlik Davranışı ve Kişilerarası İlişki Boyutları Arasındaki Korelasyon**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişken** |  | **Onay Bağımlılık** | **Empati** | **Başkalarına Güven** | **Duygu Farkındalığı** | **Kişilerarası İlişki** |
| **Etik Liderlik** | **Pearson Correlation** | 0,098 | 0,771\*\* | 0,127 | 0,029 | 0,534\*\* |
| **p** | 0,187 | 0,000 | 0,088 | 0,695 | 0,000 |
| **n** | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |

Kişilerarası ilişki ve boyutları ile etik liderlik davranışı arasında korelasyon analizi yapıldığında kişilerarası ilişki ile etik liderlik arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Etik liderlik davranışları arttığında kişilerarası ilişki değerleri de artmaktadır. Aynı şekilde kişilerarası ilişki boyutlarından empati ile etik liderlik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Etik liderlik davranışları arttığında empati de artmaktadır. Empati alt boyutu dışında kalan onay bağımlılık, başkalarına güven ve duygu farkındalığı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**4. SONUÇ**

Yapılan analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan personelin çoğunluğu erkeklerden, bekar personelden, orta yaş aralığında, lisans eğitimi almış olanlardan ve memurlardan oluşmaktadır. Diğer analiz sonuçlarına göre kişilerin onay bağımlılığı erkeklerde daha yüksek iken empati ve başkalarına güven boyutları kadınlarda daha yüksektir. Etik liderliğe ilişkin cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup farklılığın kadın personelden kaynaklandığı görülmektedir. Kadınların etik liderliğe ilişkin görüşleri erkeklere göre daha anlamlıdır. Kadın personeller erkeklere göre yöneticilerinin daha etik davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Genç personellerin empati eğilimleri ve etik liderlik algıları diğer personellere göre daha yüksektir. Yaş ortalaması en düşük olan grup diğer yaş gruplarına göre yöneticilerinin daha etik davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Bir diğer analiz sonucuna göre; sözleşmeli personelin empati eğilimi yüksek iken, yöneticilerin başkalarına güven düzeyleri yüksek durumdadır. Mevcut kurumda en az süredir görev yapan personeller diğer personellere göre yöneticilerinin daha etik davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Ayrıca bu çalışma yöneticilerin etik liderlik davranışları arttığında kişilerarası ilişki değerlerinin de arttığını göstermektedir. Çalışmada medeni durum, eğitim ve ilgili değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İletişim becerisi ve yeteneği bireylerin yaşantısının her alanında önemli ve gerekli olmasıyla birlikte bireylerin çeşitli rollerinin gerçekleştirilmesinde ve onların mesleki başarıları için gerekli olan bir yetenek ve beceridir. Kimi meslek grupları tamamen bireyler arası ilişkilere dayanmakta ve bireylerin özellikle de liderlerin bu alanda donanımlı olmasını gerekli kılmaktadır (Ekşi, 2011: 82) ve liderler tüm çalışmalarında etik ağırlıklı bir iletişim kurarlar ise, personel de bu durumu kendi bireysel çıkarlarının korunuyor olduğu şeklinde yorumlayacaktır (Tuna, vd., 2012: 144). Etik ilkelerde uygulama göstergelerinden biri de, yöneticilerin dürüst ve adil davranış biçimidir. Toplum tarafından günümüzde memurların da, kamu personellerinin de, tüm bireylerin de etik davranış ve hareketler göstermeleri beklenmektedir. Yöneticilerin bu tür etik davranışlarının mevcut olmamasının toplumdaki adalet ve eşitlik duygusunun sarsılmasına etki edeceği düşünülmektedir (Ayık, vd., 2014: 236). Etik bir lider tarafından yönetilen personeller, çalışma arkadaşlarına düşüncelerini ifade etme, onlara karşı çeşitli kişisel saldırılardan kaçınma ve çalışma arkadaşlarının var olan ihtiyaç ve beklentilerine duyarlılık ve saygı göstermede daha istekli hareket etmektedirler. Etik liderler tarafından sergilenen olumlu kişilerarası davranışın model alınması yoluyla, çalışanlar diğer birim üyeleriyle olan etkileşimlerinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan kişilerarası gerilimleri tahrip edici bir şekilde idare etmekten çok yapıcı olma olasılığına daha fazla sahip olmaktadırlar (Mayer ve vd., 2012: 154). Etik liderliğin çalışanların ahlaki davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Lu ve Lin’in (2014) çalışma bulguları -etik iklimin çalışan etik davranışıyla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edildiğinden- etik iklim yaratmanın değerini göstermektedir. Etik davranışı artırmak için bir organizasyonun etik davranışı teşvik eden ve modelleyen liderleri olmalıdır ve etik davranışları ödüllendiren ve etik olmayan davranışları disipline eden sistemler olmalıdır (Lu ve Lin, 2014: 221). Bu çalışmanın sonucuna göre ise liderlerin etik davranışlar sergilemeleri çalışanların kişilerarası ilişkilerini, özellikle de empati boyutunu olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır. Yani etik davranışlar sergileyen ve çalışanlarına güven duyan bir liderle çalışan çalışanlar, kişilerarası ilişkilerinde pozitif yaklaşan, karşısındaki diğer çalışanları anlamaya çalışan bir davranış sergileyecektir. Çalışanlar özellikle yöneticilerinin kendilerine güven duyduğunu hissederse, daha da başarılı olmak için iki kat daha fazla emek sarf edeceklerdir. Görüyoruz ki yöneticilerin etik davranışlar sergilemeleri ile kişilerarası iletişimde başarılı olma arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bundan dolayı gerek yöneticilere gerekse çalışanlara etik liderlik ve iletişimde kişilerarası ilişkilerin önemi ve bunun işe yansıması konusunda belirli aralıklarla eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler hassasiyet kazanmaları için özellikle görevlerine yeni başlayan yönetici ve çalışanlar için daha sık aralıklarla yapılmalıdır. Bu eğitimlerde; yöneticiler çalışanlarıyla ilişkilerinde dürüstlük, adalet, güven gibi konuların önemini anlamaya çalışabilecek, çalışanlar da yönetici ve diğer çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı bir iletişimin nasıl kurulabileceğini özellikle de empati kurmanın önemini anlayabileceklerdir.

**KAYNAKÇA**

* ARSLANTAŞ, C., 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.
* ATEŞ, H., ORAL, B., (2003), **Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve Örgütsel Ruhçuluk Kuramı Ekseninde Bir Analiz,** Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (1), 55-71.
* AYIK, A., YÜCEL, E., SAVAŞ, M., (2014), **Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları,** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14 (2), 233-252.
* BEDİ, A., ALPASLAN, C., M., GREEN, S., (2016), **A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators,** J Bus Ethics, 139, 517–536.
* DEMİRTAŞ, Ö., (2013), **Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü,** Erciyes Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
* EKİNCİ, E., GÜNGÖRMÜŞ, K., TOPÇU, G., KEREK, E., (2012**), Hemşirelik Öğrencilerinin Kişilerarası İlişki Düzeylerinin Belirlenmesi,** Bozok Tıp Dergisi, 2 (3), 33-38.
* EKŞİ F., (2011), **Kişilerarası İlişkiler: Psikolojik Danışmanlık ve Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Karşılaştırılması,** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11, 79-94.
* HASTA, D., GÜLER, M., E., (2013), **Saldırganlık: Kişilerarası İlişki Tarzları ve Empati Açısından Bir İnceleme,** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (1), 64-104.
* HELVACI, A., (2010), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri,** Zeitschrift Für Die Welt Der Türken, 2 (1), 391-410.
* http/tdk.gov.tr ( Erişim Tarihi: 08.12.2017).
* İMAMOĞLU, S., E., AYDIN, B., (2009), **Kişilerarası İlişki Boyutları Ölçeği'nin Geliştirilmesi,** Psikoloji Çalışmaları Dergisi, 29, 39-64.
* KUGUN, O. A., AKTAŞ, E., GÜRİPEK E., (2013), **Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü,** Balikesir University The Journal Of Social Sciences Institut, 13 (30), 151-166.
* KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R., ÇELİK, N., (2014), **Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**, Zeitschrift Für Die Welt Der Türken 6 (3), 19-43.
* LU, C., S., LIN, C., C., (2014), **The Effects Of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the İnternational Port Context,** Journal of Business Ethics, 124 (2), 209-223.
* MAYER, D., M., AQUINO, K., GREENBAUM, R., L., KUENZI, M., (2012), **Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership,** Academy of Management Journal, 55 (1), 151-171.
* OKÇU, V., (2014), **Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Educational Administration: Theory and Practice, 20 (4), 501-524.
* SCHAUBROECK, J., M., HANNAH, S., T., AVOLIO, B., J., KOZLOWSKI, S., W., LORD, R., G., TREVİÑO, L., K., PENG, A., C., (2012), **Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels,** Academy of Management Journal, 55 (5), 1053-1078.
* SCHWEPKER JR., C., H., (2015), **Influencing the Salesforce Through Perceived Ethical Leadership: The Role of Salesforce Socialization and 1Person–Organization Fit on Salesperson Ethics and Performance,** Journal of Personal Selling & Sales Management, 35 (4), 292-313.
* TUNA, M., BİRCAN, H., YEŞİLTAŞ, M., (2012), **Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği,** Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (2), 143-155.
* UĞURLU, C. T., CEYLAN, N., (2014), **Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi,** Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (2), 96-112 .
* YILMAZ, E., (2006), **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi,** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

1. ***Demet CANSARAN****, Yrd. Doç. Dr., Amasya Üniversitesi, Merzifon Meslek Yüksekokulu****.***  [↑](#footnote-ref-1)
2. ***Fatma YILMAZ****,**Erzincan Üniversitesi, Üzümlü Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi.* [↑](#footnote-ref-2)