



## Determining Leader Accountability and Ethical Climates in Universities in Türkiye

Neriman ÖZTÜRK<sup>1</sup>, Banu ERGİN<sup>2</sup>

### Abstract

The aim of this study is to determine the leader accountability and ethical climates perception levels and the relationship between accountability dimension of ethical leadership behaviors and ethical climate in universities. The research was designed in quantitative model, correlational and single-subject research was conducted. The population of the research was composed of academicians from engineering faculties in universities of Marmara Region. In the research, a survey form involving “Personal Information Form”, “Leader Accountability Scale” and “Ethical Climate Scale” was used as the data collection tool. Data was collected via Survey Monkey. Data analysis was performed with descriptive statistics, appropriate difference tests, and regression analyses According to results, leader responsibility, answerability and openness behaviors are perceived in moderate level. “Laws and codes” and “Rules” ethical climates were most perceived climate types while the “organizational interest” and “caring”. Ethical climate types perception levels differ significantly according to status (state/foundation) of university. Furthermore, it was revealed that there is a moderate level relationship between perception level of leader accountability behaviors and perception level of ethical climate. The perception level of ethical climate predicts the perception level of “responsibility” behavior of leader. Furthermore, it is determined that perception level of “laws and codes”, “caring” and “instrumental” ethical climates predict the perception level of leader accountability.

### Key Words

Leader accountability  
Ethical climate  
Leadership  
Ethics  
Higher education ethics

### About Article

Posting date: 16.05.2022  
Acceptance date: 05.06.2023  
E-Release date: 31.08.2023

<sup>1</sup> Dr., Industrial Application Software Business Academy, Türkiye, [ozturk.neriman@gmail.com](mailto:ozturk.neriman@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-2485-6597>

<sup>2</sup> Dr., Türkiye, [bkerin8@gmail.com](mailto:bkerin8@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-4023-5923>

## Introduction

With the realization of the importance of ethics in management science, it has become important to examine the individual and organizational factors that cause ethical or unethical behaviors of employees. According to the ethical climate theory (Victor and Cullen, 1987, 1988), the perceived organizational ethical climate reflects the beliefs about what behavior is right in the organization and affects employees' ethical decision-making and ethical behaviors (Sims, 1992). Employees learn how to behave, what values are important and rewarded through both formal and informal socialization (Victor and Cullen, 1987). A positive perception of ethical climate significantly affects employees' organizational commitment, job satisfaction and psychological well-being positively and prevents the occurrence of dysfunctional behaviors (Martin and Cullen, 2006). The ethical climate theory (Victor and Cullen, 1988) puts forward six basic types of organizational ethical climate. These are individual interest, organizational interest, caring, independence, rules and laws/codes climates. Among these climate types, individual interest ethical climate type has been found to cause the most unethical behavior (Wimbush and Shepard, 1994). Self-interest refers to the perception of employees in the organizational climate that decisions are made primarily in line with their own personal interests (Victor and Cullen, 1988). Which factors are effective in the formation of ethical climate in organization has been a subject of study since the 1950s. The main factors that play a role in the formation of ethical climate are classified as organizational structure, external context of the organization, and strategic and managerial orientations (Martin and Cullen, 2006). According to Mayer et al. (2009), ethics starts at the top management level and moves down to lower levels of management to influence employee behavior. It has been observed that when there is ethical leadership in management, undesirable behaviors in the organization decrease (Gill et al., 2015, Kuenzi et al., 2009, Mayer et al., 2010, cited in Guarin, 2019). Ethical leadership theory reveals that the ethical behavior of leaders influences the ethical decisions and actions of employees (Brown and Trevino, 2006). Ethical leadership exerts its influence through social learning (Bandura 1977, 1986, as cited in Steinbauer, 2014). Ethical leaders set the ethical tone in an organization by demonstrating, communicating and reinforcing appropriate behaviors. They treat followers fairly, lead by example, manage moral values strongly, and have an internalized moral perspective that enables idealized influence practices (Brown et al., 2005, Walumbwa et al., 2008; cited in Steinbauer, 2014). Ethical leaders are those who use their power for the benefit of others and the organization (Gini, 1998; Kanungo, 2009; Randall, 2012), exhibit appropriate attitudes and behaviors in interpersonal relationships (Brown et al., 2005), and are honest and accountable (Nei et al., 2018). Leader accountability, one of the dimensions of accountability, is an important ethical behavior (Foy, 2019, Nei et al., 2018). Wood and Winston (2007), who introduced the theory of leader accountability, identified three basic dimensions of leader accountability. These are consent, openness and answerability in accepting responsibilities. Today, leaders are encouraged to exhibit ethical behaviors through accountability and leader accountability is considered as one of the main ways to improve business ethics (Petrick and Quinn, 2001). Although empirical measurement of leader accountability is gaining importance, it is seen that there are very few studies in this field and there is a gap in the literature on the relationship between leader accountability and ethical climate. University education is expanding globally in terms of factors such as the increase in the number of students, diversification of service providers, and the use of technology in education and training. With this expansion, some risks arise for higher education, which has evolved from an elite structure to a mass structure. With the massification of higher education institutions, practices that require questioning the ethical and moral values of institutions have started to be frequently encountered. These include unethical practices, the transformation of universities from autonomous academic institutions to business-oriented institutions, softening of standards in student assessments, questionable education providers, fraud in international education and, in some cases, in student recruitment (Prisacariu and Shash, 2016). The low ranking level of Turkish universities ([cwur.org/2018-19.php](http://cwur.org/2018-19.php)), low number of articles and citations, high plagiarism rates (Toprak, 2016, Yalçıntaş and Selçuk, 2016; Yalçıntaş, 2017), academic and administrative autonomy problems of universities (Biçer, 2006; Çelik and Gür, 2014; Öztürk, 2004), mobbing (Çivilidağ, 2011; Çögenli, 2013; Konaklı, 2011; Tanrıverdi, 2016) have emerged as the main problems of universities in Turkey in recent years.

It is very important that universities, which are expected to train highly qualified and creative human power, have a structure that is innovative in terms of academic and institutional functioning, that

follows changes and quickly adapts itself to these changes, and that can compete with world universities (Erdoğan, 2014, Tekeli, 2012; Yamamoto, 2018).

Determining the relationship between leader accountability behaviors and ethical climate in universities is the main aim of this study. The sub-problems of the study are as follows:

1. What is the level of perception of academicians about the leader accountability behaviors in universities? Do academicians' perceptions of leader accountability differ according to state/foundation status of the university? Does the state/foundation status of the university predict the level of leader accountability behaviors?
2. What is the level of perception of academicians about the ethical climate types in universities? Do academicians' perceptions of ethical climate differ according to state/foundation status of the university? Does the state/foundation status of the university predict the level of ethical climate?
3. Is there a statistically significant relationship between leader accountability and ethical climate perception levels?

## Method

### *Design of the Research*

The aim of the study is to determine the relationship between leader accountability behaviors and ethical climate perceptions of academicians, the study was designed in the correlational survey model. The relationships between the level of leader accountability and ethical climate perceived by academicians were examined.

### *Population and Sample*

The population of the study consists of faculty members, lecturers and research assistants working in the engineering faculties of state and foundation universities in the Marmara Region. According to YOK (Higher Education Council of Higher Education) statistics for the 2017-2018 academic year, a total of 3691 academicians work in the engineering faculties of 56 universities with engineering faculties in the Marmara Region. Of these, 2431 are employed in public universities and 1260 in foundation universities.

In order to determine the sample size, the following minimum sample calculation formula (Özdamar, 2003) was used for the universe with a certain main population size and the sample size was found to be 348 with a margin of error of  $e=5$  at 95% confidence interval.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

“n” : number of academicians

“q”: probability (0.5)

“f”: at a given significance level, the theoretical value found according to the t table

“t” =1,96 (value found in t-table:  $\alpha=0.05$  için 1.96)

“d”: accepted sampling error according to the frequency of occurrence of the event (.05)

$$x = \frac{3691 \cdot (1,96) \cdot (1,96) \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05 \cdot 0,05 (3691 - 1) + 1,96 \cdot 1,96 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 348$$

A survey link was sent to the entire population via Survey Monkey program. The total number of participants was 412. 35,2% of the participants were female and 64,5% were men. 319 of them were working in public universities and 93 in foundation universities. 15.8 % of participants were between 20-30 years old; 37.55 were between 31-40 years old, 22.9% were between 41-50 years old, 14.6% were between 51-60 years old and 5.8% were between 61-70 years old. 70.8% were PhD graduate, 21.9% PhD students. 20.04% of participants were professors, 15.8% were associate professors, 24.1% were doctor faculty members, 21.9% were research assistants and 12.9% were lecturers. The percentage of participants with managerial positions was 24.8.

The frequency and percentage of the administrators that the participants chose to evaluate in terms of leader accountability behaviors is given in Table 1. As seen in Table 1, the administrators that the participants chose to evaluate in terms of leader accountability behaviors the most were the department head (37.6) and the dean with (25.2). The least evaluated administrators were the coordinator with (4.10), the institute director (4.34%), and the rector (3.88%).

**Table 1.** Frequency and percentage of the administrator evaluated by participants

Administrator	Frequency	%
Rector	66	16.1
Head of department	155	37.7
Dean	104	25.3
Dean deputy	3	0.7
Rector deputy	9	2.2
Coordinator	9	2.2
Institute director	11	2.7
Other	29	7.1
Not answered	26	6.0
Total	412	100

The responses of the participants to the "Other" option are as follows: "Trustees and senior management" (6.8%); "General, all administrators" (37.9%); "Administrative units" (3.4%); "Head of department" (10.34%); "Faculty member" (13.79%); "Executive" (3.4%); "Rectorate" (3.4%); "Rector, dean, department head" (N=2); "Supervisor" (3.4%); "Dean, department head, department head", (3.4%); "doctor faculty member" (3.4%); "Thesis advisor" (3.4%). It is seen that the participants mostly chose to evaluate the manager in the position of "Head of Department" (37.7%).

#### **Data Collection Tools**

As data collection tool a questionnaire form was composed of 3 sections: "Personal information form", "Leader Accountability Scale" and "Ethical Climate Scale".

The "Leader Accountability Scale" was used to determine the leader accountability perception levels of academicians. This scale consists three subscales ("openness", "answerability" and "responsibility" subscales) developed by Wood and Winston (2005). Scale was adapted into Turkish and validity and reliability study was conducted by Öztürk and Celep (2009). The validity and reliability study was conducted with a sample of 143 primary school teachers in Istanbul. Cronbach's alpha value for the answerability dimension was .90, Cronbach's alpha value for the openness dimension was .90 and Cronbach's alpha value for the responsibility dimension was .93. Cronbach's alpha reliability coefficient is between 0.00-1.00 (Büyükoztürk, 2007).

As a result of the exploratory factor analysis conducted for the 15-item "Responsibility" subscale, it was seen that the factor loadings of items 1 and 8 of the scale were below .30 and these two items were removed. With the removal of these items, it was seen that all items were gathered under a single factor and the factor loadings were above .30. The total variance explained is 71.19%.

The exploratory factor analysis for the 20-item "Openness" subscale showed that item 19 had factor loadings of .51 under factor 1 and .31 under factor 2. The difference between the two loadings of the items should be at least .10. With the 14th item removed, it was seen that all items of the scale were gathered under a single factor and the factor loadings were above .30.

For the 15-item "Answerability" subscale, exploratory factor analysis was conducted and it was seen that the factor loadings of all items were above .30 and the items were gathered under a single factor.

Cronbach's Alpha reliability analysis was conducted to determine the reliability coefficient of the scores obtained from the "leader accountability" scale. Cronbach's Alpha reliability coefficients for the sub-dimensions of the scale were found to be .96 for the Responsibility sub-dimension, .97 for the Answerability sub-dimension and .98 for the Openness sub-dimension. It was concluded that the reliability coefficient of the Leader Accountability scale and its sub-dimensions were high and the scale was reliable for the research group Büyükoztürk (2007).

“Ethical Climate Scale” was used to determine the ethical climate perception levels of academicians. The ethical climate scale developed by Victor and Cullen (1987, 1988) theoretically consists of nine dimensions. The "ethical climate scale" has been used in many studies since 1987. Five climate types were empirically found to provide the most data (Özen and Dukan, 2016; Viacey and Barnett 1996; Elçi and Alpkın, 2006; Kılıç, 2013). Self-interest and organizational interest climates were classified as "instrumental climate"; friendship and team benefit climates were classified as "caring climate", while social responsibility and efficiency dimensions were not included in the classification (Martin and Cullen, 2006). In this study, the ethical climate scale by Kılıç (2013) was used. Exploratory factor analysis was conducted to analyze the construct validity of the scale.

As a result of the analysis, the factor loadings of item "In this organization, employees who increase their individual gains (interests) are considered successful by other employees" in the "Individual Interest" climate dimension; the item "In this organization, employees who increase their individual gains are considered successful by other employees" in the "Organizational Interest" dimension and the item "In this organization, a job or practice that starts to harm the interests of the organization is not welcomed by the employees" in the "Organizational Interest" dimension; "In this institution, employees are always expected to do things that will benefit citizens and society" in the "Social Responsibility" dimension; "In this institution, employees' level of compliance with legal and professional standards is considered the most important performance criterion" in the "Professionalism" dimension were found to be below .30. With the removal of those items, it was seen that the factor loadings of all items were above .30 and were gathered under 6 factors and these six factors explained 61.50% of the total variance.

#### *Analysis of Data*

SPSS program was used to analyze the data. Descriptive statistical methods (Number, Percentage, Mean, Standard Deviation) and relational analysis (regression analysis, correlation analysis) were used to analyze the data. After the normal distribution tests were applied, a t-test was conducted to examine the levels of leader accountability and ethical climate perceptions of academicians in terms of the state/foundation status of the university. The calculation developed by Cohen (1988) was used to calculate the effect size. Cohen put forward the following ranges regarding the strength of the effect size (d):

$d < 0.2$  small effect size

$d > 0.5$  medium effect size

$d > 0.8$  large effect size

Correlation analysis was conducted to examine the relationship between leader accountability and ethical climate. Pearson correlation analysis was used to examine the relationships between the dimensions of the scales, and regression analysis results were included for the relationships between the sub-dimensions of the factors.

Pearson correlation analysis was conducted to determine the relationship between perceived leader accountability behaviors and perceived organizational ethical climate types. Correlation analysis reveals whether there is a linear relationship between two numerical measurements, and if so, what is the direction and severity of this relationship. Pearson correlation coefficient is preferred if the data are normally distributed, and Spearman Rank correlation coefficient is preferred if the data are not normally distributed (Büyüköztürk, 2007).

For a valid correlation coefficient the p value must be less than 0.05. A negative (inverse) correlation occurs when the correlation coefficient is less than 0. This is an indication that both variables move in the opposite direction. If the coefficient is a positive number, the variables are directly related (i.e., as the value of one variable goes up, the value of the other also tends to do so). Values always range from -1 for a perfectly inverse, or negative, relationship to 1 for a perfectly positive correlation. Values at, or close to, zero indicate no linear relationship or a very weak correlation (Büyüköztürk et al., 2010). In the correlation analysis, the Bonferroni method was used to minimize Type 1 error (Green and Salkind, 2004), and the significance level (0.05) was based on the value of 0.004 obtained by dividing the calculated correlation number (11).

Regression analysis describes the process of explaining the relationship between two or more variables that have a relationship between them with a mathematical equation by separating one of them as a dependent variable and the others as independent variables. In regression analysis;

- ✓ If the dependent variable is one and the independent variable is one, the method is called Simple Regression Analysis,
- ✓ Multiple Regression Analysis if the dependent variable is one and the independent variable is two or more,
- ✓ If the dependent variable is two or more, it is called Multivariate Regression Analysis (Büyüköztürk, 2007).

Effect size is generally defined as the magnitude of the difference between the null hypothesis and the alternative hypothesis. This is an indicator of the practical significance of the research results. The effect size was calculated using Cohen's  $f^2$  statistic. The  $f^2$  value is calculated as follows:

$$f^2 = \frac{R^2}{1 - R^2}$$

Cohen's (1988) effect size values:

- $0.02 \leq f^2 < 0.15$  small effect size
- $0.15 \leq f^2 < 0.35$  medium effect size
- $0.35 \leq f^2$  -> large effect size

## Results

### *Leader Accountability Perception Levels*

Descriptive statistical analyses and t-test results for the leader accountability dimensions of "answerability", "responsibility" and "openness" are given.

**Table 2.** Descriptive statistics of the leadership accountability perception levels of academicians

Scale	Dimensions	University type	N	$\bar{X}$	Ss	
Leader Accountabiity	Openness	State	319	3.21	1.14	
		Foundation	93	3.68	1.09	
		Total	412			
	Answerability	State	State	319	3.15	1.10
			Foundation	93	3.64	1.05
			Total	412		
		Responsibility	State	319	3.08	1.11
			Foundation	93	3.62	1.03
			Total	412		

As could be seen in Table 2, leader accountability behaviors are perceived at a high level ( $\bar{X} = 3.40- 4.19$ ) for "Responsibility", "Answerability" and "Openness" dimensions in foundation universities and at a medium level ( $\bar{X} = 2.60- 3.39$ ) in state universities. A t-test was conducted to determine whether the difference between the mean levels of perceived leader accountability behaviors for all three sub-dimensions according to the state/foundation status of the university was significant (Table 3, Table 4, Table 5).

**Table 3.** The comparison of the leader openness behaviors perception levels of academicians regarding university status variable (the results of t-test)

Sub-scale	Dimension	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	p	d
Openness	State	319	3.21	1.14	155	-3.62	.00	0.60
	Foundation	93	3.68	1.09				

According to the results of the t-test conducted to determine whether the difference between the mean levels of leader openness behaviors was statistically significant or not, the difference was found



to be significant ( $p < .05$ ). When the effect value was calculated, a value of 0.60 was obtained. This value indicates that the effect size of the difference between the two groups is moderate.

**Table 4.** The comparison of the leader answerability behaviors perception levels of academicians regarding university status variable (the results of t-test)

	Status	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	p	d
Answerability	State	319	3.15	1.10	156	-3.89	.00	0.65
	Foundation	93	3.64	1.05				

As could be seen in Table 4, the level of perception of the leader's answerability behaviors differs significantly according to the state/foundation status of the university where the participants work ( $p < .05$ ). When the effect size was calculated, a value of 0.65 was obtained. It is seen that the effect size of the difference between the two averages is at a medium level.

**Table 5.** The comparison of the leader responsibility behaviors perception levels of academicians regarding university status variable (the results of t-test)

Sub Scale	Status	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	P	d
Responsibility	State	319	3.08	1.11	159	-4.35	.00	.72
	Foundation	93	3.62	1.03				

\* $p < .05$

As could be seen in Table 5, the level of perception of leader's responsibility behaviors differs significantly according to the state/foundation status of the university ( $p < .05$ ). When the effect size was calculated,  $d = 0.72$  was obtained. Accordingly, it is seen that the effect size of the difference between the averages of "Responsibility" behaviors of academicians working in state and foundation universities is high.

Regression analysis was conducted to reveal whether the type of university (state/foundation) is a significant predictor of leader accountability level and the results are presented in Table 6.

**Table 6.** Results of regression analysis for predicting leader accountability level regarding university status

Predictor variables	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Constant	2.68	0.16	3.94	16.74	.00	.19	.03	.03	15.57	
un.type	.48	0.12	.19							.03

\* $p < 0.05$

Table 6 shows that the state/foundation status of the university is a significant predictor of the perceived level of leader accountability ( $R^2 = 0.03$ ;  $F = 15.57$ ;  $p < 0.05$ ). It can be said that 0.03% of the total variance of leader accountability level is explained by the type of university. The effect size was calculated using Cohen's  $f^2$  statistic. As a result of the calculation, the  $f^2$  value was found to be 0.03. Accordingly, it is seen that the effect value is small and the effect of university type on predicting the level of leader accountability is at a low level.

#### ***Ethical Climate Types Perception Levels***

In the analyses conducted to seek an answer to the question "What are the perceived types of ethical climate in engineering faculties of universities?", it was found that the perceived types of ethical climate were as follows: "Individual interest" climate at medium level ( $\bar{X} = 3.35$ ), "Organizational interest" climate at medium level ( $\bar{X} = 2.95$ ), "Friendship" climate at medium level ( $\bar{X} = 2.94$ ), "Independence" climate at medium level ( $\bar{X} = 3.08$ ), "Rules" climate at high level ( $\bar{X} = 3.40$ ), "Laws and Codes" climate was perceived at a high level ( $\bar{X} = 3.59$ ). In the analyses made for the perceived ethical climate types, "Individual Interest" climate at a medium level ( $\bar{X} = 3.35$ ), "Organizational Interest" climate at a medium level ( $\bar{X} = 2.95$ ), "Friendship" climate at medium level ( $\bar{X} = 2.94$ ), "Independence" climate at medium level ( $\bar{X} = 3.08$ ), "Rules" climate at high level ( $\bar{X} = 3.40$ ), "Laws and Codes" climate at high level ( $\bar{X} = 3.59$ ).

**Table 7.** Descriptive statistics for ethical climates types perception levels

Scale	Dimensions	Un.type	N	$\bar{X}$	Ss
Ethical climate	Individual Interest	State	319	3.44	1.12
		Foundation	93	3.07	1.08
		Total	412	3.35	
	Organizational Interest	State	319	2.89	.74
		Foundation	93	3.16	.81
		Total	412	2.95	
	Friendship	State	319	2.86	.84
		Foundation	93	3.21	.87
		Total	412	2.94	
	Independence	State	319	3.10	.89
		Foundation	93	3.00	.88
		Total	412	3.08	
	Rules	State	319	3.28	.97
		Foundation	93	3.80	.93
		Total	412	3.40	
	Laws and codes	State	319	3.51	.91
		Foundation	93	3.85	.93
		Total	412	3.59	

A t-test was conducted to determine whether the difference between the perceived ethical climate types in public and foundation universities was significant (Table 8). Accordingly, the difference between the averages of "Individual Interest", "Friendship", "Organizational Interest", "Rules" and "Laws and Codes" was found to be significant ( $p < 0.05$ ), but not significant for "Independence" ethical climate type ( $p > 0.05$ ).

**Table 8.** Independent t-test results of perceived ethical climate types according to university type variable

Dimension	University type	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	p	d
Individual interest	State	319	3.44	1.12	153	2.86	.00	0.48
	Foundation	93	3.07	1.08				
Organizational interest	State	319	2.89	.74	142	-3.21	.00	0.67
	Foundation	93	3.16	.81				
Friendship	State	319	2.86	.84	145	-3.45	.00	0.58
	Foundation	93	3.21	.87				
Independence	State	319	3.10	.89	149	.96	.33	-
	Foundation	93	3.00	.88				
Rules	State	319	3.28	.97	153	-4.69	.00	0.77
	Foundation	93	3.80	.93				
Laws and codes	State	319	3.51	.91	146	-3.10	.00	0.60
	Foundation	93	3.85	.93				

\* $p < 0.05$

It is seen that the effect size for the difference between the groups for "Individual Interest", "Organizational Interest", "Friendship" and "Laws and Codes" ethical climate types is moderate, while the effect size for the difference between the groups for "Rules" ethical climate type is high ( $d = .77$ ).

Simple linear regression analysis was conducted to reveal the effect of the state/foundation status of the university on the perceived level of ethical climate.

**Table 9.** Results of regression analysis for predicting ethical climate level regarding university status

Predictor Variables	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Constant	2.91	0.69	42.33	.00	.00	.16	.02	0.02	12.02	
un.status	.18	.05	3.46							.02

\* $p < 0.05$



Table 9 shows that the state/foundation status of the university is a significant predictor of the perceived ethical climate level ( $R^2=0.02$ ;  $F=12.02$ ;  $p<0.05$ ). It can be said that 0.02% of the total variance related to the level of ethical climate is explained by the status of university. Cohen's  $f^2$  statistic value was found to be 0.02. According to this, it is seen that the effect value is small and the prediction effect of the status of university on the level of ethical climate is at a low level.

#### *Examining Leader Accountability-Ethical Climate Relationship*

Pearson correlation analysis was conducted to determine the relationship between perceived leader accountability behaviors and perceived organizational ethical climate types.

**Table 10.** Correlation between leader accountability behaviors and ethical climate types

		Leader Accountability	Responsibility	Openness	Answerability
Laws and codes	<i>r</i>	.58	.59	.55	.55
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Friendship	<i>r</i>	.54	.56	.51	.52
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Independence	<i>r</i>	-.05	-.05	-.06	-.06
	<i>p</i>	.08	.09	.06	1.22
	<i>N</i>	412	412	412	412
Organizational interest	<i>r</i>	.42	.45	.38	.40
	<i>P</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Individual interest	<i>r</i>	-.46	-.46	-.45	-.43
	<i>P</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Rules	<i>r</i>	.56	.56	.53	.54
	<i>P</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Ethical climate	<i>r</i>	.48	.50	.44	.47
	<i>P</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412

\* $p < 0.05$

Table 10 shows the correlation results between the variables in the study. Accordingly, it is seen that there is a significant, positive, medium level relationship between the level of perceived leader accountability behaviors and the level of perceived organizational ethical climate ( $r=.48$ ;  $p .00$ ).

When the correlation between perceived ethical climate level and perceived ethical climate types is examined, the highest correlation is revealed between "Rules" climate and perceived organizational ethical climate level ( $r=.78$ ), followed by "Laws and Codes" climate ( $r=.76$ ). There is a strong positive correlation between "Organizational Interest" and "Ethical climate" level ( $r=.70$ ), there is a strong positive correlation between "Friendship" and "Ethical climate" level ( $r=.67$ ), there is a moderate positive correlation between "Independence" and "Ethical Climate" level ( $r=.34$ ), and there is a low negative correlation between "Individual Interest" climate type and perceived ethical climate level ( $-.16$ ).

In general, it is understood that "openness ( $r=.98$ )", "answerability ( $r=.97$ )" and "responsibility ( $r=.96$ )" behaviors play a significant role in increasing the perception level of leader accountability behaviors.

**Table 11.** Results of regression analysis for predicting leader accountability level regarding ethical climate types

Predictors	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Constant	1.57	.35	4.44	4.47	.00	.65	.42	.41	.95	.72
Individual interest	-.16	.05	-.14	-3.07	.00					
Organizational interest	-.12	.07	-.09	-1.68	.09					
Independence	-.03	.04	-.03	-.78	.43					
Friendship	.37	.09	.28	4.05	.00					
Rules	-.05	.07	-.04	-.73	.46					
Laws and codes	.51	.06	.43	7.84	.00					

\*p&lt;0.05

The theoretical model in determining the dependent and independent variables is based on literature review. The results of the linear regression analysis on the extent to which ethical climate types predict the level of leader accountability are presented in Table 11. As could be seen in Table 11 the variance explained by ethical climate types on the level of leader accountability is significant ( $F=49.95$ ,  $p<0.05$ ). Accordingly, when "individual interest", "organizational interest", "independence", "friendship", "rules", "laws and codes" ethical climate types are taken together, they explain 42.5% of the total variance related to the level of leader accountability behaviors ( $R^2=.42$ ; Adjusted  $R^2=.41$ ;  $p<0.05$ ). The effect size was calculated using Cohen's  $f^2$  statistic. As a result of the calculation, the  $f^2$  value was found to be 0.72. This value is close to the high level (Cohen, 1988).

When the parameters related to the regression model are examined, the standardized regression coefficients  $\beta$  show that the order of importance of ethical climate types on the level of explaining the level of leader accountability is; "laws and codes" ( $\beta=.43$ ;  $t=7.84$ ;  $p<.05$ ), "friendship" ( $\beta=.28$ ;  $t=4.05$ ;  $p<.05$ ), "individual interest" ( $\beta=-.14$ ;  $t=-3.07$ ;  $p<.05$ ), "organizational interest" ( $\beta=-0.96$ ;  $t=-1.68$ ;  $p>.05$ ), "rules" ( $\beta=-.046$ ;  $t=-.73$ ;  $p>.05$ ), "independence" ( $\beta=-.03$ ;  $t=-.78$ ;  $p>.05$ ). When the t-test results regarding the significance of the regression coefficients are analyzed, it is seen that "laws and codes", "friendship", "self-interest" climate types are the variables predicting the level of leader accountability ( $p<.05$ ).

According to the regression analysis results, the regression equation for explaining the level of leader accountability is as follows:

$$\text{Leader Accountability} = 1,57 - 0,16(\text{Individual Interest}) - 0,12(\text{Organizational Interest}) - 0,37(\text{Independence}) + 0,37(\text{Friendship}) - 0,05(\text{Rules}) + 0,51(\text{Laws and Codes})$$

As a result of multiple linear regression analysis, it was found that "laws and codes" ethical climate type and "friendship" ethical climate type had a significant and positive effect on leader accountability behaviors, "individual interest" ethical climate type had a significant and negative effect on leader accountability behaviors, "organizational interest", "independence" and "rules" climates did not have a significant effect on leader accountability behaviors.

**Table 12.** Results of regression analysis for predicting ethical climate level regarding leader accountability behaviors

Predictors	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Constant	2.55	.06		41.50	.00	.652	.25	.24	43.50	
Responsibility	.22	.04	.56	4.70	.00					
Openness	-.10	.06	-.27	-1.77	.07					.33
Answerability	.08	.05	.20	.13	.06					

\*p&lt;0.05

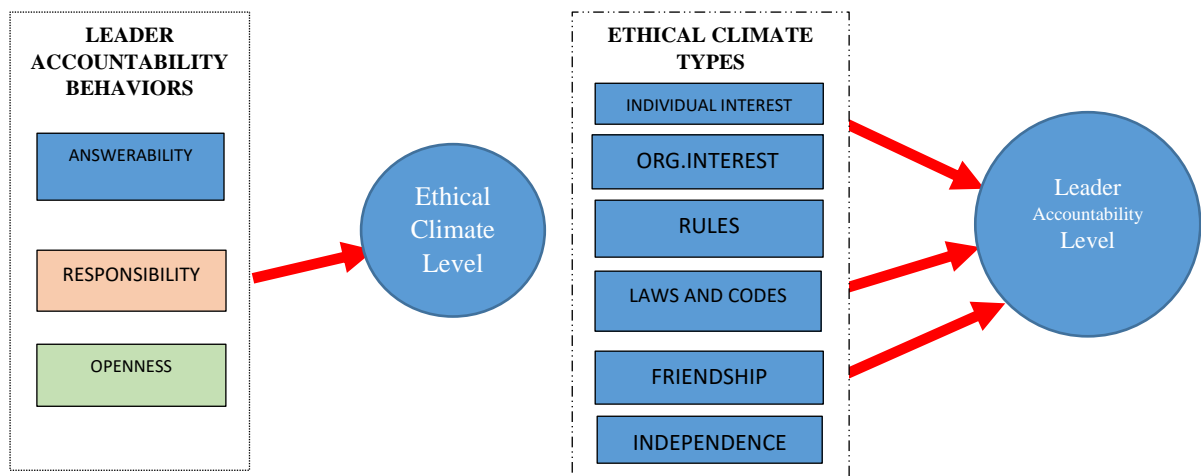
Table 12 shows that the variance explained by leader accountability behaviors on the level of ethical climate is significant ( $F=43,501$ ,  $p<0.05$ ). Accordingly, "responsibility", "openness" and "answerability" behaviors together explain 25.4% of the total variance of ethical climate level ( $R^2=.25$ ; Adjusted  $R^2=.24$ ;  $p<0.05$ ). When the parameters related to the regression model are examined, the standardized regression coefficients  $\beta$  show that the order of importance of leader accountability

behaviors on the level of explaining the level of ethical climate is; "responsibility" ( $\beta=.56$ ;  $t=4.70$ ;  $p<.05$ ), "openness" ( $\beta=-.27$ ;  $t=-1.77$ ;  $p>.05$ ), "answerability" ( $\beta=-.20$ ;  $t=.13$ ;  $p>.05$ ). The effect size was calculated using Cohen's  $f^2$  statistic. As a result of the calculation, the  $f^2$  value was found to be 0.33. It is seen that this value is a moderate value (Cohen, 1988). When the t-test results regarding the significance of the regression coefficients are analyzed, it is seen that "responsibility" is the variable predicting the level of ethical climate ( $p<.05$ ).

According to the regression analysis results, the regression equation for explaining the level of leader accountability is as follows:

$$\text{Ethical Climate} = 2,55 + 0,27(\text{Responsibility}) - 0,10(\text{Openness}) + 0,83(\text{Answerability})$$

As a result of multiple linear regression analysis, it was seen that leader responsibility behaviors had a positive and significant effect on ethical climate, while openness and answerability behaviors did not have a significant effect (Figure 1).



**Figure 1.** Leader accountability-ethical climate relationships

### Discussion, Conclusion and Suggestions

In this study, the main purpose of which is to examine the relationship between leader accountability behaviors and ethical climate in universities based on the opinions of academicians it was observed that there were significant differences between public and foundation universities in terms of both perceived ethical climate and leader accountability behaviors. According to the findings, "laws and codes" climate type is perceived at a high level in both university types. It is noteworthy that "self-interest" climate type is perceived at a high level in public universities. "Self-interest" climate type is a climate type in which employees prioritize their own interests above everything else and act according to their own interests even to the detriment of others. Research has shown that the "self-interest" climate type is the climate type that causes unethical behaviors the most (Wimbush et al., 1997, as cited in Appelbaum, 2005). It seems to be a contradiction that both the "laws and codes" climate and the "self-interest" climate type are perceived at high levels in state universities. Accordingly, there is a perception that decisions are made according to universal external references such as laws and professional rules, and at the same time there is a perception that personal interests are at the forefront in decision making. Accordingly, it can be said that academics at state universities have a perception that the operation of laws, codes and rules is carried out by giving priority to certain individuals and groups, and that personal relationships are at the forefront.

The difference between the averages of perceived ethical climate types in public and foundation universities is not significant for "Independence" climate type, but it is significant for other climate types. When the effect size of the difference is calculated, it is seen that the effect size of the difference was high for the "Rules" climate type and medium for the other ethical climate types. As a result of the regression analysis, it was concluded that the status of the university is a significant predictor of the perceived ethical climate type, but the effect size ( $f^2$ ) was low. In the literature, it is seen that the for-profit / not-for-profit status of the organization is included as a factor affecting the ethical climate (Simha

and Cullen, 2011; Laratta, 2011; Moore, 2012; Law, 2016), in this respect, it can be said that the findings obtained from this study support the findings obtained from previous studies.

It was observed that academicians working at state universities perceived leader accountability behaviors at a medium level for all three sub-dimensions (responsibility, openness, answerability), while academicians working at foundation universities perceived leader accountability behaviors at a high level. The difference between the mean perceptions of leader accountability of academicians working at public and foundation universities was significant for all three behaviors, and the effect size of the difference was found to be high for responsibility behaviors and medium for openness and answerability. It was concluded that university type was a significant predictor of perceived leader accountability, but the effect size ( $f^2$ ) was low.

Another important result of the study is that leader accountability level predicts ethical climate and ethical climate types predict leader accountability behaviors. As a result of the regression analysis, it was revealed that "Code of Laws" climate, "Friendship" climate and "Self-Interest" climate types predicted perceived leader accountability behaviors level. In other words, high level perception of "Code of Laws" climate ( $\beta=.431$ ,  $p<.001$ ) and "Friendship" climate ( $\beta=.28$ ,  $p<.05+$ ) predicts high level perception of leader accountability, while high level perception of "Individual Interest" climate ( $\beta=-.145$ ,  $p<.001$ ) predicts low level perception of leader accountability behaviors.

On the other hand, the level of perceived leader accountability can also affect the level of perceived ethical climate. The findings show that the level of perceived leader accountability behaviors predicts the level of perceived ethical climate. Wood and Winston (2007) defined the responsibility dimension of leader accountability as "willingness to lead, make decisions and take actions for the benefit of the organization". Pless (2007) identified six key characteristics that form the moral foundation for accountability in leaders: being a visionary, building strong relationships (networker), being a change agent, being a storyteller, being a servant, having strong values, and being an active member of the community. According to Schlenker, Britt, Pennington, Murphy, Weigold, and Doherty (as cited in Thompson, 2013), who are leading theorists of individual accountability, felt responsibility is the most important element of the accountability process. In this context, it can be said that the findings of this study support the previous research findings. It can be said that by defining the responsibility behaviors of leaders within the organization, especially by reinforcing behavior sets such as working for the benefit of the organization, keeping the interest of the organization above all else, and taking responsibility for the consequences of their actions, it can positively affect the perception of ethical climate.

There is no study in the literature that directly reveals the effect of leader accountability behaviors on ethical climate. However, many studies have shown that leader behaviors are among the most important factors affecting the ethical climate. According to the ethical leadership theory, leaders who exhibit ethical leadership influence their employees. In order for leaders to be seen as attractive, trustworthy and legitimate role models by their employees, their behaviors should be evaluated as the right behaviors by the followers (Brown et al., 2005). When leader accountability is considered as an ethical behavior, it is seen that the findings obtained in the study support previous research findings (Bandura, 1986, Brown et al., 2005, Shin et al., 2015, Thompson, 2013) that reveal the relationship between leader ethical behaviors and ethical climate. In this respect, it can be said that the findings support the results of previous research.

In relation to ethical leadership, leader behaviors are usually expressed in abstract terms such as "honest", "trustworthy", "role model" behaviors. Leader accountability is expressed as proactive behaviors in establishing trust in the leader. From this point of view, this study is important in terms of revealing that leader accountability behaviors, that is, the perception by followers of the leader's willingness to lead, decide and take action for the benefit of the organization, predicts the level of perceived ethical climate.

#### ***Suggestions***

- In establishing leader accountability mechanisms, it would be useful to work on establishing mechanisms not only for organizational/formal/ accountability mechanisms but also for individual and downward accountability. For this purpose, it may be useful to open communication channels, to create ways for employees to

question, criticize and complain about management decisions, to ensure broad participation of employees in decisions, to ensure that leaders explain the reasons for their actions and decisions, and to ensure that they take responsibility for the performance results achieved.

- In order to develop the "Laws and Codes" ethical climate type in universities, ways such as making the laws and codes clear, making them known to everyone, basing the decisions taken on the laws and codes and explaining the reasons for the decisions, creating and sharing codes at the level of departments in universities, explaining the importance of acting in accordance with the laws and codes to everyone and making it clear that the message that the contrary will not be accepted by the senior management can be followed.
- The least unethical behavior occurs in the "Friendship" climate. Ethics training programs can be developed to improve the climate of "friendship", and values such as cooperation, teamwork, supporting each other and caring for each other's well-being can be brought to the forefront at the institutional level.
- The research was conducted in engineering faculties of universities. There is a need to investigate the phenomena of leader accountability, ethical climate and organizational power distance in other faculties as well.
- There is a need for in-depth qualitative research on the factors that are effective in the perception of the "self-interest" ethical climate type at high levels in public universities.

### References

- Appelbaum, S., Deguire, K., J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43-55.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Brown, M., E., Trevino, L., K., & Harrison, D., A. (2005). Ethical leadership: A learning perspective for construct development and testing. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M., E. ve Trevino, L., K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (8.Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analyses for the behavioral sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Çevik, S., K. (2011). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DiSorbo, B. (2017). *Job satisfaction, organizational commitment, and ethical climate of higher education administrators in Maryland colleges and universities*. (Unpublished Doctoral Thesis), East Tennessee State University.
- Elmore, R. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 134-142.
- Enwereuzor I. K., Onyishi I.E., Oparaocha F.C.A., & Amaeshi K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC Psychology*, 8.
- Foy, C., C., N. (2019). *The influence of role models of ethical leadership behaviors*. (Unpublished Doctoral Thesis), Grand Canyon University, Arizona.
- Gini, A. (1998). Work, Identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17, 707-714.
- Green, S. B., & Salkind, N, J. (2004). *Using SPSS for windows and macintosh: analyzing and understanding data*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Guarin, F. (2019). *The relationship between ethical leadership, ethical climate, and salesforce organizational citizenship behavior*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Capella University, Minnesota, USA.
- Hair, J., F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kanungo, R., N. (2009). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 18(4), 257-265.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi (25. Baskı)*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.



- Kılıç, S. (2013). *Algılanan etik iklim ile üretkenlik karşısı iş davranışları arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Laratta, R. (2011). Ethical climate and accountability in nonprofit organizations, a comparative study between Japan and the UK. *Public Management Review*, 13(1), 43-63.
- Martin, K., D., & Cullen, J., B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 175-194.
- Moore, H., L. (2012). *Ethical climate, organisational commitment and job satisfaction of full time faculty members*. (Unpublished Doctoral Dissertation), East Tennessee State University, USA.
- Nei, K., S., Foster, J., L., Ness, A., M., & Nei, D., S. (2018). Rule breakers and attention seekers: Personality predictors of integrity and accountability in leaders. *International Journal of Selection and Assessment*, 18-26.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Öztürk, N. ve Celap, C. (2009). Okul müdürlerinin hesap verebilirliği. *IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Randall, D. M. (2012). Leadership and the use of power: Shaping an ethical climate. *Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), 28-35.
- Shin, Y., Sung, S., Y, Choi, J., N., & Kim, M., S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Simha, A. & Cullen, J. (2011). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future, *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34.
- Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505-513.
- Steinbauer, R., Renn, R., W., Taylor, R., R., & Njoroge, P., K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership, *Journal of Business Ethics*, (120), 381-192.
- Thompson, L. (2013). *A quantitative comparative study of organizational culture and leadership accountability within public and private organizations*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Phoenix, USA.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 51-57.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1),101-125.
- Wood, J., A., & Winston, B., E. (2005). Toward a new understanding of leader accountability: Defining a critical construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 84-94.
- Wood, J., A., & Winston, B., E. (2007). Development of three scales to measure leader accountability. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(2), 167-185.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).







## Türkiye’deki Üniversitelerde Lider Hesap Verebilirliği ve Etik İklimin Belirlenmesi

Neriman ÖZTÜRK<sup>1</sup>, Banu ERGİN<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışma ile etik liderliğin hesap verebilirlik boyutu ile etik iklim ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada tekil ve ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Marmara Bölgesi’nde yer alan üniversitelerin mühendislik fakültelerinde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında “Lider Hesap Verebilirliği ve “Etik İklim” ölçekleri kullanılmıştır. Veriler, Survey Monkey programı aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde betimsel istatistikler, korelasyon, regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre üniversitelerde lider cevap verebilirlik davranışları, sorumluluk davranışları ve açıklık davranışları orta düzeyde algılanmaktadır. En fazla algılanan örgütsel etik iklim tipleri “kanunlar ve kodlar” ve “kurallar”, en az algılanan örgütsel etik iklim tipleri “örgütsel çıkar” ve “arkadaşlık” etik iklim tipleridir. Algılanan etik iklim tipleri üniversitenin devlet-vakıf olma durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Algılanan lider hesap verebilirlik davranışları düzeyi ile algılanan örgütsel etik iklim düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Algılanan örgütsel etik iklim düzeyini lider hesap verebilirlik davranışlarından sorumluluk davranışı yordamaktadır. Etik iklim tiplerinden “kanunlar kodlar”, “arkadaşlık” ve “bireysel çıkar” etik iklim tipleri lider hesap verebilirlik düzeyini yordamaktadır.

### Anahtar Kelimeler

Lider hesap verebilirliği  
Etik iklim  
Liderlik  
Etik  
Yükseköğretimde etik

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 16.05.2022  
Kabul Tarihi: 05.06.2023  
E-Yayın Tarihi: 31.08.2023

<sup>1</sup> Dr., Industrial Application Software Business Academy, Türkiye, [ozturk.neriman@gmail.com](mailto:ozturk.neriman@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-2485-6597>

<sup>2</sup> Dr., Türkiye, [bkerin8@gmail.com](mailto:bkerin8@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-4023-5923>

## Giriş

Yönetim biliminde etik konusunun öneminin fark edilmesiyle birlikte, çalışanların etik veya etik dışı davranışlarına neden olan bireysel ve örgütsel etkenlerin incelenmesi önem kazanmıştır. Etik iklim teorisine göre (Victor ve Cullen, 1987, 1988), algılanan örgütsel etik iklim, örgütte hangi davranışın doğru olduğuna dair inançları yansıtır ve çalışanların etik karar vermeleri ve etik davranışlar ortaya koymalarını etkiler (Sims, 1992). Çalışanlar hem formal hem de informal sosyalizasyon yoluyla nasıl davranacaklarını, hangi değerlerin önemli olduğunu ve ödüllendirildiğini öğrenirler (Victor ve Cullen, 1987). Olumlu etik iklim algısı çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve psikolojik iyi oluşlarını anlamlı şekilde olumlu etkilerken, işlevsiz davranışların oluşmasını engellemektedir (Martin ve Cullen, 2006). Etik iklim teorisi (Victor ve Cullen, 1988), altı temel örgütsel etik iklim tipi ortaya koymaktadır. Bunlar bireysel çıkar, örgütsel çıkar, önemseme, bağımsızlık, kurallar ve kanunlar/kodlar iklimleridir. Bu iklim tiplerinden bireysel çıkar etik iklim tipinin en fazla etik dışı davranışa neden olan iklim tipi olduğu görülmüştür (Wimbush ve Shepard, 1994). Bireysel çıkar örgüt ikliminde çalışanların, kararların öncelikli olarak kişisel çıkarlar doğrultusunda alındığına dair algıyı ifade etmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklimin oluşumunda hangi faktörlerin etkili olduğu 1950’li yıllardan itibaren incelenen bir konu olmuştur. Etik iklimin oluşumunda rol oynayan belli başlı faktörler, örgütsel yapı, örgütün dış bağlamı ve stratejik ve yönetsel yönelimler olarak sınıflandırılmıştır (Martin ve Cullen, 2006). Mayer vd. (2009) ’e göre etik, üst yönetim düzeyinde başlar ve çalışan davranışlarını etkilemek için daha düşük yönetim düzeylerine iner. Yönetimde etik liderlik söz konusu olduğunda örgütte istenmeyen davranışların azaldığı görülmüştür (Gill vd., 2015, Kuenzi vd., 2009, Mayer vd., 2010, akt. Guarin, 2019). Etik liderlik teorisi, liderlerin etik davranışlarının çalışanların etik karar ve eylemlerini etkilediğini ortaya koymaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Etik liderlik, etkisini, sosyal öğrenme yoluyla (Bandura 1977, 1986, akt. Steinbauer, 2014) kullanır. Etik liderler, uygun davranışları sergileyerek, ileterek ve pekiştirerek bir organizasyondaki etik tonu belirlerler. Takipçilerine adil davranırlar, örnek teşkil ederler, moral değerleri kuvvetli bir şekilde yönetirler ve idealleştirilmiş etki uygulamalarını sağlayan içselleştirilmiş bir ahlaki perspektife sahiptirler (Brown vd., 2005, Walumbwa vd., 2008; akt. Steinbauer, 2014). Etik liderler, gücünü diğerlerinin ve örgütün yararına kullanan (Gini, 1998; Kanungo, 2009; Randall, 2012), kişiler arası ilişkilerde uygun tutum ve davranış sergileyen (Brown vd., 2005), dürüst ve hesap veren liderlerdir (Nei vd., 2018). Hesap verebilirlik boyutlarından biri olan lider hesap verebilirliği, önemli bir etik davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Foy, 2019, Nei vd., 2018). Lider hesap verebilirliği teorisini ortaya koyan Wood ve Winston (2007), üç temel lider hesap verebilirlik boyutu tanımlamışlardır. Bunlar, sorumlulukların kabulü konusunda rıza gösterme, açıklık ve cevap verebilirliktir. Günümüzde hesap verebilirlik yoluyla liderlerin etik davranışlar sergilemeleri desteklenmeye çalışılmakta ve lider hesap verebilirliği, iş etiğini geliştirmenin temel yollarından biri olarak kabul edilmektedir (Petrick ve Quinn, 2001). Liderin hesap verebilirliğinin ampirik olarak ölçülmesi önem kazanmakla birlikte bu alanda çok az çalışma olduğu, lider hesap verebilirliği ile etik iklim ilişkisine dair ise literatürde boşluk olduğu görülmektedir. Üniversite eğitimi küresel düzeyde öğrenci sayılarının artması, hizmet sağlayıcıların çeşitlenmesi, eğitim öğretimde teknolojinin kullanılması gibi unsurlar bakımından genişlemektedir. Bu genişleme ile elit bir yapıdan kitlesel bir yapıya evrilen yükseköğretim için bazı riskler doğmaktadır. Bunlar, standartlarda düşüş, yaşlanan akademik işgücü, planlama eksikliği ve yetersiz kaynaklar olarak sıralanabilir. Bu alanda az araştırılan konuların başında etik ve moral değerler gelmektedir. Yükseköğretim kurumlarının kitleselleşmesi ile kurumların etik ve moral değerlerinin sorgulanmasını gerektiren uygulamalara sıklıkla rastlanmaya başlanmıştır. Bunlar, etik olmayan uygulamalar, üniversitelerin özerk akademik kurumlardan işletme odaklı kurumlara dönüşmeleri, öğrenci değerlendirmelerinde standartların yumuşatılması, şüpheli eğitim sağlayıcıları, uluslararası eğitim alanında ve bazı durumlarda öğrenci alımlarında yapılan hileler olarak sıralanabilir (Prisacariu ve Shash, 2016). Dünya üniversite sıralamalarında Türk üniversitelerinin üst sıralarda yer alamaması (cwur.org/2018-19.php), makale ve atıf sayısının düşük olması, intihal oranlarının yüksek olması (Toprak, 2016, Yalçıntaş ve Selçuk, 2016, Yalçıntaş, 2017) üniversitelerin akademik ve yönetsel özerklik sorunları (Biçer, 2006, Çelik ve Gür, 2014; Öztürk, 2004) mobbing (Çivilidağ, 2011, Çögenli, 2013, Konaklı, 2011, Tanrıverdi, 2016) gibi konular son yıllarda Türkiye’de üniversitelerin başlıca sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek nitelikli ve yaratıcı insan gücünü yetiştirmesi beklenen üniversitelerde akademik ve kurumsal işleyiş anlamında yenilikçi, değişimleri takip eden ve hızlı bir şekilde kendini bu değişimlere uyarlayan, dünya

üniversiteleri ile rekabet edebilen bir yapıya sahip olması çok önemlidir (Erdoğan, 2014, Tekeli, 2012; Yamamoto, 2018).

Üniversitelerde lider hesap verebilirlik davranışları ile etik iklim ilişkilerinin incelenmesi bu çalışmanın problemi oluşturmaktadır. Çalışmanın alt problemleri şunlardır:

1. Üniversitelerde lider hesap verebilirlik davranışları ne düzeyde algılanmaktadır? Kurumun devlet/vakıf olma durumuna göre anlamlı bir fark var mıdır? Kurumun devlet/vakıf olma durumu lider hesap verebilirlik davranışları düzeyini yordamakta mıdır?
2. Üniversitelerde etik iklim tipleri ne düzeyde algılanmaktadır? Kurumun devlet/vakıf olma durumuna göre anlamlı bir fark var mıdır? Kurumun devlet/vakıf olma durumu etik iklim düzeyini yordamakta mıdır?
3. Algılanan lider hesap verebilirliği ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin görüşlerine dayalı olarak lider hesap verebilirlik davranışları-etik iklim ilişkilerini incelemek olduğundan araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Üniversite çalışanlarının algıladıkları lider hesap verebilirlik düzeyi ve etik iklim düzeyi ile aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

### Araştırma Grubu

Araştırmanın evreni, Marmara Bölgesi'nde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir. 2017-2018 eğitim öğretim yılı YÖK istatistiklerine göre Marmara Bölgesi içerisinde, mühendislik fakültelerine sahip toplam 56 üniversitenin mühendislik fakültelerinde toplam 3691 akademisyen görev yapmaktadır. Bunlardan 2431'i devlet üniversitelerinde 1260'ı da vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için ana kütle büyüklüğü belli olan evren için aşağıdaki minimum örneklem hesaplama formülü (Özdamar, 2003) kullanılmış ve örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında e=5 hata payı ile 348 olarak bulunmuştur.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

“n” : örnekleme alınacak akademisyen sayısı

“q”: incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0.5)

“F”: belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

“t” =1,96 (t tablosundan bulunmuştur:  $\alpha=0.05$  için 1.96)

“d”: olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası (.05)

$$x = \frac{3691.(1,96).(1,96).0,5.0,5}{0,05.0,05(3691-1)+1,96.1,96.0,5.0,5} = 348$$

Katılımcıların %35.2'si kadın, %64.5'i erkektir. Devlet üniversitelerinde görev yapanların sayısı 319, vakıf üniversitelerinde görev yapanların sayısı 93'tür. Katılımcıların %15.8'i 20-30 yaş aralığında; %37.5'i 31-40, %22.9'u 41-50, %14.6'sı 51-60 ve %5.8'i 61-70 yaş aralığında yer almaktadır. %70.8'i doktora mezunu, %21.9'u doktora öğrencisidir. Araştırmaya katılanların %20.04'ü profesör, %15.8'i doçent, %24.1'i doktor öğretim üyesi, %21.9'u araştırma görevlisi ve %12.9'u okutmandır. Yöneticilik görevine sahip olan katılımcı oranı %24.8'dir.

Katılımcıların lider hesap verebilirlik davranışları bakımından değerlendirmeyi seçtikleri yöneticiye dair dağılım Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo 1'de de görüldüğü gibi katılımcıların en fazla değerlendirmeyi seçtikleri yöneticinin %37.6 ile bölüm başkanı ve %25.2 ile dekan olduğu görülmektedir. En az değerlendirilen yöneticilere bakıldığında %4.10 ile koordinatör, %4.34 ile enstitü müdürü, %3.88 ile rektör olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların değerlendirdikleri yöneticiye ilişkin frekans ve yüzde değerleri

Değerlendirilen yönetici	Frekans	%
Rektör	66	16.1
Bölüm Başkanı	155	37.7
Dekan	104	25.3
Dekan Yardımcısı	3	0.7
Rektör Yardımcısı	9	2.2
Koordinatör	9	2.2
Enstitü Müdürü	11	2.7
Diğer	29	7.1
Boş	26	6.0
Toplam	412	100

“Diğer” seçeneğine katılımcıların verdikleri yanıtlar şu şekildedir: “Mütevelli ve üst yönetim” (%6.8); “Genel, tüm yöneticiler” (%37.9); “İdari birimler” (%3,4); “Anabilim dalı başkanı” (%10.34); “Öğretim üyesi” (%13.79); “Yürütücü” (%3.4); “Rektörlük” (%3.4); “Rektör, dekan, bölüm başkanı” (N=2); “Supervisor” (%3.4); “Dekan, Bölüm başkanı, Anabilim dalı başkanı”, (%3.4); “Dr. Öğr. Gör” (%3.4); “Tez danışmanı” (%3.4). Katılımcıların en fazla “Bölüm Başkanı” (%37.7) pozisyonundaki yöneticiyi değerlendirmeyi seçtikleri görülmektedir.

#### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama araçları olarak “Lider Hesap Verebilirliği” ve “Etik İklim” ölçekleri kullanılmıştır.

Bu araştırmada, lider hesap verebilirliğin ölçülmesinde, Wood ve Winston’ın (2005) geliştirmiş oldukları “açıklık”, “cevap verebilirlik” ve “sorumluluk” alt ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışması Öztürk ve Celep tarafından (2009) yapılmıştır. Geçerlik güvenilirlik çalışması İstanbul’da ilköğretim okullarında yapan 143 öğretmenden oluşan örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Cevap verebilirlik boyutu için Cronbach’s alpha değeri .90; açıklık boyutu için Cronbach’s alpha değeri .90 ve sorumluluk boyutu için Cronbach’s alpha değeri .93 bulunmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.00-1.00 arasında değer almaktadır (Büyüköztürk, 2007).

15 maddeden oluşan “Sorumluluk” alt ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 1. ve 8. maddelerinin faktör yüklerinin .30’un altında değer aldığı görülmüş ve bu iki madde çıkarılmıştır. Bu maddelerin çıkarılması ile tüm maddelerin tek bir faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin .30’un üzerinde olduğu görülmüştür. Açıklanan toplam varyans %71.19’dur.

20 maddeden oluşan “Açıklık” alt ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 19. maddenin 1. faktör altında .51, 2.faktör altında .31 faktör yüklerine sahip olduğu görülmüştür. Maddelerin iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olması gerekir. 14. maddenin çıkarılması ile ölçeğin tüm maddelerin tek bir faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin .30’un üzerinde olduğu görülmüştür.

15 maddeden oluşan “Cevap Verebilirlik” alt ölçeği için açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve tüm maddelerin faktör yükü değerlerinin .30’un üzerinde olduğu ve maddelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür.

“Lider hesap verebilirliği” ölçeğinden elde edilen puanların güvenilirlik katsayısını belirlemek amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları Sorumluluk alt boyutu için .96; cevap verebilirlik alt boyutu için .97 ve açıklık alt boyutu için .98 olarak bulunmuştur. Lider Hesap Verebilirliği ölçeği ile alt boyutlarının güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu, ölçeğin araştırma grubu için güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır Büyüköztürk (2007).

Araştırmada etik iklim algılarının düzeyini ölçmek için “Etik İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Victor ve Cullen (1987, 1988) tarafından geliştirilen etik iklim ölçeği teorik olarak dokuz boyuttan oluşmaktadır. “Etik iklim ölçeği”, 1987 yılından bu yana pek çok çalışmada kullanılmıştır. Ampirik olarak en çok veri sağlayan beş iklim türü ortaya konmuştur (Özen ve Dukan,2016; Viacey ve Barnett 1996; Elçi ve Alpkın, 2006; Kılıç,2013). Kişisel çıkar ve örgütsel çıkar iklimleri “araçsal iklim” olarak; arkadaşlık ve takım yararı iklimleri “özen gösterme iklimi” olarak sınıflandırılmış, sosyal sorumluluk ve verimlilik boyutları ise sınıflamada yer almamıştır (Martin ve Cullen, 2006). Bu çalışmada Kılıç

(2013)'in çalışmasında kullandığı etik iklim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği analizi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda "Bireysel Çıkar" iklim boyutunda yer alan "Bu kurumda, bireysel kazanımlarını (çıkarlarını) artıran çalışanlar, diğer çalışanlarca başarılı sayılırlar"; maddesi; "Örgütsel Çıkar" boyutunda yer alan "Bu kurumda bireysel kazanımlarını artıran çalışanlar, diğer çalışanlarca başarılı sayılırlar" ve "Bu kurumda kurumun çıkarlarına zarar vermeye başlayan bir iş ya da uygulama çalışanlar tarafından hoş karşılanmaz"; "Sosyal Sorumluluk" boyutunda yer alan "Bu kurumda çalışanlardan daima vatandaşın ve toplumun lehine olacak işler yapmaları beklenir" maddesi; "Profesyonellik" boyutunda yer alan "Bu kurumda çalışanların yasal ve mesleki standartlara uyma düzeyleri en önemli performans ölçütü olarak kabul edilir" maddelerinin faktör yüklerinin .30'un altında olduğu görülmüştür. Maddelerin çıkarılması ile tüm maddelerin faktör yüklerinin .30'un üzerinde olduğu ve 6 faktör altında toplandığı ve bu altı faktörün toplam varyansın %61.50'sini açıkladığı görülmüştür.

#### *Verilerin Analizi*

Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken betimsel istatistiksel yöntemler (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) ve ilişkisel analizler (regresyon analizi, korelasyon analizi) kullanılmıştır. Normal dağılım testleri uygulandıktan sonra üniversite çalışanlarının lider hesap verebilirliği ve etik iklim algıları düzeylerinin görev yaptıkları kurumun devlet/vakıf olma durumu açısından incelenmesi için t- testi yapılmıştır. T-testte grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olması durumunda farkın anlamlılığın ne düzeyde etkili olduğunu ortaya koymak üzere etki büyüklüğü hesaplanmıştır. Etki büyüklüğünün hesaplanmasında Cohen (1988) tarafından geliştirilen hesaplama kullanılmıştır. Cohen etki değerinin (d) gücü ile ilgili şu aralıkları ortaya koymuştur:

$d < 0.2$  olması durumunda etki değeri zayıf

$d > 0.5$  olması durumunda etki değeri orta

$d > 0.8$  olması durumunda etki değeri yüksek

Lider hesap verebilirliği-etik iklim arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin boyutları arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Momentler Çarpımına, faktörlerin alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Algılanan lider hesap verebilirlik davranışları ile algılanan örgütsel etik iklim tipleri arasında ilişkilerin belirlenmesine yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını varsa bu ilişkinin yönünün ve şiddetinin ne olduğunu ortaya koymaktadır. Verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı, verilerin normal dağılmadığı durumda ise Spearman Rank korelasyon katsayısı tercih edilir (Büyüköztürk, 2007).

Bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0,05'den daha küçük olması gerekir. Korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken arasında ters ilişki vardır, yani "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" denir. Korelasyon katsayısı pozitif ise "değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır" yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı değerleri yorumlanırken 0,10 korelasyon katsayısı küçük, 0,3 korelasyon katsayısı orta ve 0,5 korelasyon katsayısı büyük olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2010). Korelasyon analizinde Tip1 hatayı minimize etmek için Bonferroni metodu kullanılarak (Green ve Salkind, 2004), anlamlılık düzeyi (0.05) hesaplanan korelasyon sayısına (11) bölünerek elde edilen 0,004 değeri esas alınmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki veya daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Regresyon analizinde;

- ✓ Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir ise, yöntem Basit Regresyon Analizi,
- ✓ Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken iki veya daha fazla ise Çoklu Regresyon Analizi,
- ✓ Bağımlı değişken iki ya da daha fazla ise Çok Değişkenli Regresyon Analizi denir (Büyüköztürk, 2007).

Etki büyüklüğü, genel olarak, yokluk hipotezleri ile alternatif hipotezler arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu da, araştırma sonuçlarının pratikteki anlamlılığının bir



göstergesi niteliğindedir. Etki değeri Cohen'in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmıştır.  $f^2$  değeri şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$f^2 = \frac{R^2}{1 - R^2}$$

Cohen'in (1988) etki büyüklüğü sınıflamasına göre ;

- $0.02 \leq f^2 < 0.15$  küçük etki
- $0.15 \leq f^2 < 0.35$  orta etki
- $0.35 \leq f^2 \rightarrow$  büyük etki

## Bulgular

### Lider Hesap Verebilirlik Düzeyi

Lider hesap verebilirliği boyutları olan “cevap verebilirlik”, “sorumluluk” ve “açıklık” için betimsel istatistik analizleri ile t-testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 2.** Lider hesap verebilirliği düzeyine ilişkin betimsel istatistikler

Ölçek	Boyutlar	Üniversite türü	N	$\bar{X}$	Ss
Lider hesap Verebilirliği	Açıklık	Devlet	319	3.21	1.14
		Vakıf	93	3.68	1.09
		Toplam	412		
	Cevap verebilirlik	Devlet	319	3.15	1.10
		Vakıf	93	3.64	1.05
		Toplam	412		
	Sorumluluk	Devlet	319	3.08	1.11
		Vakıf	93	3.62	1.03
		Toplam	412		

Tablo 2’de görüldüğü gibi vakıf üniversitelerinde lider hesap verebilirlik davranışları “Sorumluluk”, “Cevap Verebilirlik” ve “Açıklık” boyutları için yüksek düzeyde ( $\bar{X}$ = 3.40- 4.19) , devlet üniversitelerinde ise orta düzeyde ( $\bar{X}$ = 2.60- 3.39) algılanmaktadır. Üniversitenin devlet/vakıf olma durumuna göre her üç alt boyut için algılanan lider hesap verebilirlik davranışları düzeyi ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını ortaya koymak üzere t-test yapılmıştır (Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5)

**Tablo 3.** Üniversitenin devlet/vakıf olma durumuna göre algılanan lider açıklık davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Ölçek	Boyut	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	p	d
Açıklık	Devlet	319	3.21	1.14	155	-3.62	.00	0.60
	Vakıf	93	3.68	1.09				

Lider açıklık davranışları düzeyi ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan t-testi sonuçlarına göre fark anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Etki değeri hesaplandığında 0.60 değeri elde edilmiştir. Bu değer iki grup arasındaki farkın etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 4.** Üniversitenin devlet/vakıf olma durumuna göre algılanan lider cevap verebilirlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Üniversite türü	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	p	d
Cevap verebilirlik	Devlet	319	3.15	1.10	156	-3.89	.00	0.65
	Vakıf	93	3.64	1.05				

Tablo 4’te görüldüğü gibi katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin devlet /vakıf olma durumuna göre liderin cevap verebilirlik davranışları algılama düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p < .05$ ). Etki büyüklüğü hesaplandığında 0.65 değeri elde edilmiştir. İki ortalama arasındaki farkın etki değerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.



**Tablo 5.** Üniversitenin devlet/vakıf olma durumuna göre algılanan lider sorumluluk davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Üniversite türü	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	P	d
Sorumluluk	Devlet	319	3.08	1.11	159	-4.35	.00	.72
	Vakıf	93	3.62	1.03				

\*p&lt;.05

Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin devlet /vakıf olma durumuna göre liderin sorumluluk davranışları algılama düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p<.05). Etki büyüklüğü hesaplandığında d=0.72 değeri elde edilmiştir. Buna göre devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin “Sorumluluk” davranışları ortalamaları arasındaki farkın etki büyüklüğünün yüksek olduğu görülmektedir.

Üniversite türünün (devlet/vakıf) lider hesap verebilirlik düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını ortaya koymaya yönelik regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Üniversitenin devlet/vakıf olma durumunun lider hesap verebilirliği düzeyini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Sabit	2.68	0.16	3.94	16.74	.00	.19	.03	.03	15.57	
Üniversite türü	.48	0.12	.19							.03

\*p&lt;0.05

Tablo 6’da üniversitenin devlet/vakıf olma durumunun algılanan lider hesap verebilirliği düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (R<sup>2</sup>=0.03; F=15.57; p<0.05). Lider hesap verebilirliği düzeyine ilişkin toplam varyansın %0.03’ünün üniversitenin türü ile açıklandığı söylenebilir. Etki değeri Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucu  $f^2$  değeri 0,03 bulunmuştur. Buna göre etki değerinin küçük olduğu, üniversite türünün lider hesap verebilirliği düzeyini yordama etkisinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

#### *Algılanan Etik İklim Tipleri Düzeyleri*

“Üniversitelerin mühendislik fakültelerinde algılanan etik iklim tipleri nelerdir?” sorusuna yanıt aramak için yapılan analizlerde algılanan etik iklim tiplerinin sırasıyla; “Bireysel Çıkar” ikliminin orta düzeyde ( $\bar{X}$  =3.35), “Örgütsel çıkar” ikliminin orta düzeyde ( $\bar{X}$  =2.95), “Arkadaşlık” ikliminin orta düzeyde ( $\bar{X}$  =2.94) “Bağımsızlık” ikliminin orta düzeyde ( $\bar{X}$  =3.08), “Kurallar” ikliminin yüksek düzeyde ( $\bar{X}$  =3.40) “Kanunlar ve Kodlar” ikliminin yüksek düzeyde ( $\bar{X}$  =3.59) algılandığı görülmüştür.

**Tablo 7.** Üniversitelerde algılanan etki iklim tiplerine ilişkin betimsel istatistikler

Ölçek	Boyut	Üniversite türü	N	$\bar{X}$	Ss
Etik İklim	Bireysel çıkar	Devlet	319	3.44	1.12
		Vakıf	93	3.07	1.08
		Toplam	412	3.35	
	Örgütsel çıkar	Devlet	319	2.89	.74
		Vakıf	93	3.16	.81
		Toplam	412	2.95	
	Arkadaşlık	Devlet	319	2.86	.84
		Vakıf	93	3.21	.87
		Toplam	412	2.94	
	Bağımsızlık	Devlet	319	3.10	.89
		Vakıf	93	3.00	.88
		Toplam	412	3.08	
	Kurallar	Devlet	319	3.28	.97
		Vakıf	93	3.80	.93
		Toplam	412	3.40	
	Kanunlar kodlar	Devlet	319	3.51	.91
		Vakıf	93	3.85	.93
		Toplam	412	3.59	

Devlet ve vakıf üniversitelerinde algılanan etik iklim tiplerine ilişkin farkın anlamlı olup olmadığını ortaya koymaya yönelik t-testi yapılmıştır (Tablo 8). Buna göre “Bireysel Çıkar”, “Arkadaşlık”, “Örgütsel Çıkar”, “Kurallar” ve “Kanunlar Kodlar” ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ), “Bağımsızlık” etik iklim tipi için anlamlı olmadığı görülmüştür ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 8.** Üniversitenin devlet/vakıf olma durumuna göre algılanan etik iklim tiplerine ilişkin t-test sonuçları

Boyut	Üniversite türü	N	$\bar{X}$	Ss	df	t	p	d
Bireysel çıkar	Devlet	319	3.44	1.12	153	2.86	.00	.48
	Vakıf	93	3.07	1.08				
Örgütsel çıkar	Devlet	319	2.89	.74	142	-3.21	.00	0.67
	Vakıf	93	3.16	.81				
Arkadaşlık	Devlet	319	2.86	.84	145	-3.45	.00	0.58
	Vakıf	93	3.21	.87				
Bağımsızlık	Devlet	319	3.10	.89	149	.96	.33	
	Vakıf	93	3.00	.88				
Kurallar	Devlet	319	3.28	.97	153	-4.69	.00	0.77
	Vakıf	93	3.80	.93				
Kanunlar kodlar	Devlet	319	3.51	.91	146	-3.10	.00	0.60
	Vakıf	93	3.85	.93				

\* $p < 0.05$

“Bireysel çıkar”, “Örgütsel Çıkar”, “Arkadaşlık” ve “Kanunlar Kodlar” etik iklim tipleri için gruplar arasındaki farka ilişkin etki değerinin orta düzeyde, “Kurallar” etik iklim tipi için gruplar arasındaki farka ilişkin etki değerinin yüksek ( $d = .77$ ) olduğu görülmektedir.

Üniversitenin devlet/vakıf olma durumunun algılanan etik iklim düzeyine olan etkisini ortaya koymak üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 9.** Üniversitenin devlet/vakıf olma durumunun etik iklim düzeyini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Sabit	2.91	0.69	42.33	.00	.00	.16	.02	0.02	12.02	
Üniversite türü	.18	.05	3.46							.02

\* $p < 0.05$

Tablo 9’da üniversitenin devlet/vakıf olma durumunun algılanan etik iklim düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $R^2=0.02$ ;  $F=12.02$ ;  $p<0.05$ ). Etik iklim düzeyine ilişkin toplam varyansın %0.02’sinin üniversitenin türü ile açıklandığı söylenebilir. Etki değeri Cohen’in  $f^2$  istatistiği değeri 0.02 bulunmuştur. Buna göre etki değerinin küçük olduğu, üniversite türünün etik iklim düzeyini yordama etkisinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

#### *Lider Hesap Verebilirliği- Etik İklim İlişkisi*

Algılanan lider hesap verebilirlik davranışları ile algılanan örgütsel etik iklim tipleri arasında ilişkilerin belirlenmesine yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 10.** Etik İklim tipleri ile lider hesap verebilirlik davranışları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		Lider hesap verebilirliği	Sorumluluk	Açıklık	Cevap verebilirlik
Kanunlar kodlar	<i>r</i>	.58	.59	.55	.55
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Arkadaşlık	<i>r</i>	.54	.56	.51	.52
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Bağımsızlık	<i>r</i>	-.05	-.05	-.06	-.06
	<i>p</i>	.08	.09	.06	1.22
	<i>N</i>	412	412	412	412
Örgütsel çıkar	<i>r</i>	.42	.45	.38	.40
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Bireysel çıkar	<i>r</i>	-.46	-.46	-.45	-.43
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Kurallar	<i>r</i>	.56	.56	.53	.54
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412
Etik iklim	<i>r</i>	.48	.50	.44	.47
	<i>p</i>	.00	.00	.00	.00
	<i>N</i>	412	412	412	412

\* $p < 0.05$

Tablo 10’da araştırmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre algılanan lider hesap verebilirlik davranışları düzeyi ile algılanan örgütsel etik iklim düzeyi arasında anlamlı, pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=.48$ ;  $p .00$ ) görülmüştür.

Algılanan etik iklim düzeyi ile algılanan etik iklim tipleri arasındaki korelasyona bakıldığında en yüksek korelasyonunun *kurallar iklimi* ile algılanan örgütsel etik iklim düzeyi arasında olduğu ( $r=.78$ ), onu *kanunlar kodlar* ikliminin izlediği ( $r=.76$ ), *örgütsel çıkar* ile etik iklim düzeyi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu ( $r=.70$ ), *arkadaşlık* ile etik iklim düzeyi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu ( $r=.67$ ), *bağımsızlık* ile etik iklim düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir korelasyon olduğu ( $r=.34$ ), *bireysel çıkar iklim tipi* ile algılanan etik iklim düzeyi arasında negatif yönlü düşük bir ilişkinin olduğu ( $r=-.16$ ) olduğu görülmüştür.

Genel olarak algılanan lider hesap verebilirlik düzeyinin artmasında sırasıyla “açıklık ( $r=.98$ )”, “cevap verebilirlik ( $r=.97$ )” ve “sorumluluk ( $r=.96$ )” davranışlarının rolü olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 11.** Etik iklim tiplerinin lider hesap verebilirliği düzeyini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Sabit	1.57	.35	4.44	4.47	.00	.65	.42	.41	.95	.72
Bireysel çıkar	-.16	.05	-.14	-3.07	.00					
Örgütsel çıkar	-.12	.07	-.09	-1.68	.09					
Bağımsızlık	-.03	.04	-.03	-.78	.43					
Arkadaşlık	.37	.09	.28	4.05	.00					
Kurallar	-.05	.07	-.04	-.73	.46					
Kanunlar ve kodlar	.51	.06	.43	7.84	.00					

\*p&lt;0.05

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi ile incelenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesinde kuramsal çerçeve esas alınmıştır. Etik iklim tiplerinin lider hesap verebilirliği düzeyini ne derece yordadığına dair yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur. Buna göre Tablo 11’de etik iklim tiplerinin lider hesap verebilirliği düzeyine ilişkin açıkladığı varyansın anlamlı olduğu görülmektedir (F=49.95, p<0.05). Buna göre “bireysel çıkar”, “örgütsel çıkar”, “bağımsızlık”, “arkadaşlık”, “kurallar”, “kanunlar kodlar” etik iklim tipleri birlikte ele alındığında lider hesap verebilirliği davranışları düzeyine ilişkin toplam varyansın %42.5’ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=.42; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=.41; p<0.05). Etki değeri Cohen’in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucu  $f^2$  değeri 0.72 bulunmuştur. Bu değer yüksek düzeye yakın bir değer olduğu (Cohen, 1988) görülmektedir.

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , etik iklim tiplerinin lider hesap verebilirliği düzeyini açıklama düzeyi üzerindeki önem sırasının; “kanunlar kodlar” ( $\beta$ =.43; t=7.84; p<.05), “arkadaşlık” ( $\beta$ =.28; t=4.05; p<.05), “bireysel çıkar” ( $\beta$ =-.14; t=-3.07; p<.05), “örgütsel çıkar” ( $\beta$ =-0.96; t=-1.68; p>.05), “kurallar” ( $\beta$ =-.046; t=-.73; p>.05), “bağımsızlık” ( $\beta$ =-.03; t=-.78; p>.05). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında “kanunlar kodlar”, “arkadaşlık”, “bireysel çıkar” iklim tiplerinin lider hesap verebilirliği düzeyini yordayan değişkenler olduğu görülmektedir (p<.05).

Regresyon analizi sonuçlarına göre lider hesap verebilirliği düzeyinin açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıdaki gibidir:

$$\text{Lider Hesap Verebilirliği} = 1,57 - 0,16(\text{Bireysel Çıkar}) - 0,12(\text{Örgütsel Çıkar}) - 0,37(\text{Bağımsızlık}) + 0,37(\text{Arkadaşlık}) - 0,05(\text{Kurallar}) + 0,51(\text{Kanunlar Kodlar})$$

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda “kanunlar kodlar” etik iklim tipi ile “arkadaşlık” etik iklim tipinin lider hesap verebilirlik davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, “bireysel çıkar” etik iklim tipinin lider hesap verebilirlik davranışlarını anlamlı ve negatif yönde etkilediği, “örgütsel çıkar”, “bağımsızlık” ve “kurallar” iklimlerinin lider hesap verebilirliği davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür (Şekil 2)

**Tablo 12.** Lider hesap verebilirlik davranışlarının etik iklim düzeyini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$f^2$
Sabit	2.55	.06		41.50	.00	.652	.25	.24	43.50	
Sorumluluk	.22	.04	.56	4.70	.00					
Açıklık	-.10	.06	-.27	-1.77	.07					.33
Cevap verebilirlik	.08	.05	.20	.13	.06					

\*p&lt;0.05

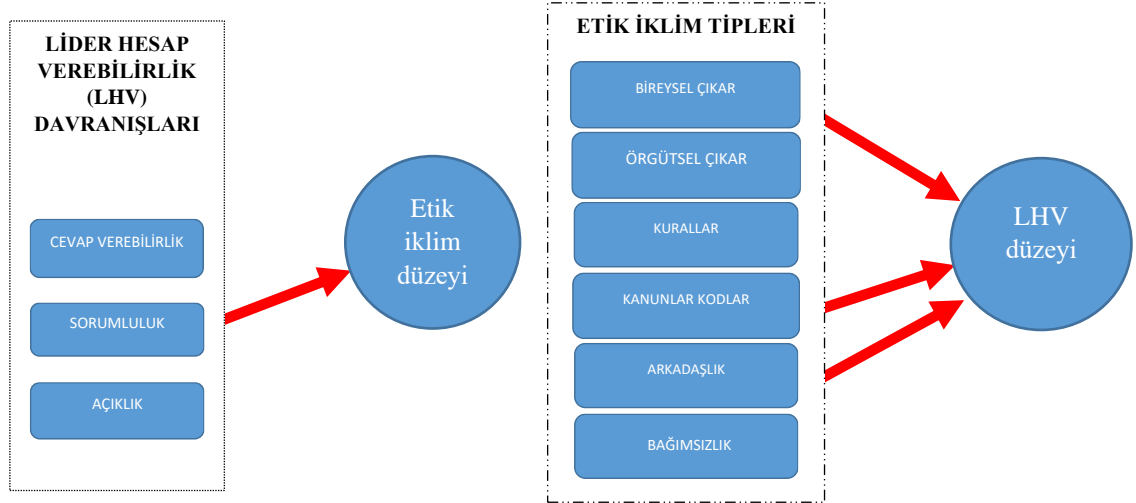
Tablo 12’de lider hesap verebilirlik davranışlarının etik iklim düzeyine ilişkin açıkladığı varyansın anlamlı olduğu görülmektedir (F=43,501, p<0.05). Buna göre “sorumluluk”, “açıklık”, “cevap verebilirlik” davranışları birlikte ele alındığında etik iklim düzeyine ilişkin toplam varyansın %25.4’ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=.25; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=.24; p<0.05). Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayıları  $\beta$ , lider hesap verebilirlik davranışlarının etik iklim düzeyini açıklama düzeyi üzerindeki önem sırasının; “sorumluluk” ( $\beta$ =.56; t=4.70; p<.05), “açıklık” ( $\beta$ =-.27; t=-1.77; p>.05), “cevap verebilirlik” ( $\beta$ =-.20; t=-.13; p>.05). Etki

değeri Cohen'in  $f^2$  istatistiği kullanılarak hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucu  $f^2$  değeri 0.33 bulunmuştur. Bu değer orta düzeyde bir değer olduğu (Cohen, 1988) görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında “sorumluluk”, boyutunun etik iklim düzeyini yordayan değişken olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ).

Regresyon analizi sonuçlarına göre lider hesap verebilirliği düzeyinin açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıdaki gibidir:

$$\text{Etik İklim} = 2,55 + 0,27(\text{Sorumluluk}) - 0,10(\text{Açıklık}) + 0,83(\text{Cevap Verebilirlik})$$

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda etik iklim üzerinde lider sorumluluk davranışlarının pozitif ve anlamlı etkisi olduğu, açıklık ve cevap verebilirlik davranışlarının önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür (Şekil 2)



Şekil 1. Lider hesap verebilirliği-etik iklim ilişkilerine ilişkin bulgular

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin görüşlerine dayalı olarak temel amacı üniversitelerde lider hesap verebilirlik davranışları-etik iklim ilişkilerini incelemek olan bu araştırmada, hem algılanan etik iklim hem lider hesap verebilirlik davranışları bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre her iki üniversite türünde “kanunlar kodlar” iklim tipi yüksek düzeyde algılanmaktadır. “Bireysel çıkar” iklim tipinin devlet üniversitelerinde yüksek düzeyde algılanması dikkat çekicidir. “Bireysel çıkar” iklim tipi, çalışanların kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tuttukları, diğerlerinin zararına bile olsa kendi çıkarlarına göre davrandıkları iklim tipidir. Araştırmalar, “Bireysel Çıkar” iklim tipinin en fazla etik dışı davranışa neden olan iklim tipi olduğunu ortaya koymuştur (Wimbush vd., 1997, akt. Appelbaum, 2005). Devlet üniversitelerinde hem “kanunlar kodlar” ikliminin hem de “bireysel çıkar” iklim tipinin yüksek düzeyde algılanması bir çelişki gibi görülmektedir. Buna göre kararların kanunlar, mesleki kurallar gibi evrensel nitelik taşıyan dışsal referanslara göre verildiği aynı zamanda da karar vermede kişisel çıkarların ön planda olduğuna dair bir algı olduğu görülmektedir. Buna göre, devlet üniversitelerinde, akademisyenlerin, kanunlar, kodlar ve kuralların işletilmesinin belirli kişilere ve gruplara öncelik tanınarak yapıldığı, kişisel ilişkilerin ön planda olduğu yönünde bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

Devlet ve vakıf üniversitelerinde algılanan etik iklim tipleri ortalamaları arasındaki farkın “Bağımsızlık” iklim tipi için anlamlı olmadığı, diğer iklim tipleri için anlamlı olduğu görülmüştür. Farkın etki büyüklüğü hesaplandığında “Kurallar” iklim tipi için farkın etki büyüklüğünün yüksek, diğer ortalamalar için ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucu üniversitenin devlet/vakıf olma durumunun algılanan etik iklim tipinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ancak etki değerinin ( $f^2$ ) düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Literatürde örgütün *kâr* amacı gütmemesinin etik iklimi etkileyen bir faktör olarak yer aldığı görülmektedir (Simha ve Cullen, 2011; Laratta, 2011; Moore, 2012; Law, 2016) bu bakımdan bu çalışmadan elde edilen bulguların önceki araştırmalardan elde edilen bulguları desteklediği söylenebilir.

Devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin lider hesap verebilirlik davranışlarını her üç alt boyut (sorumluluk, açıklık, cevap verebilirlik) için orta düzeyde algıladıkları, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin ise lider hesap verebilirlik davranışlarını yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin lider hesap verebilirliği algıları ortalamaları arasındaki farkın her üç davranış için anlamlı oluşu ve farkın etki büyüklüğünün sorumluluk davranışları için yüksek düzeyde, açıklık ve cevap verebilirlik için orta düzeyde olduğu görülmüştür. Üniversite türünün algılanan lider hesap verebilirliğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ancak etki değerinin ( $f^2$ ) düşük olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da lider hesap verebilirlik düzeyinin etik iklim, etik iklim tiplerinin de lider hesap verebilirlik davranışlarını yordadığına ilişkin bulgulardır. Regresyon analizi sonucunda “Kanunlar Kodlar” ikliminin, “Arkadaşlık” ikliminin ve “Bireysel Çıkar” iklim tiplerinin algılanan lider hesap verebilirlik davranışlarını yordadığı ortaya konmuştur. Yani “Kanunlar Kodlar” iklimi ( $\beta=,431$ ,  $p<,001$ ) ve “Arkadaşlık” ikliminin ( $\beta=,28$ ,  $p<,05+$ ) yüksek düzeyde algılanması lider hesap verebilirliğinin yüksek düzeyde algılanmasını yordamaktadır, “Bireysel Çıkar” ikliminin ( $\beta=-,145$   $p<,001$ ) yüksek düzeyde algılanması ise lider hesap verebilirlik davranışlarının düşük düzeyde algılanmasını yordamaktadır.

Öte yandan algılanan lider hesap verebilirliği düzeyi algılanan etik iklim düzeyini de etkileyebilmektedir. Elde edilen bulgular, algılanan lider sorumluluk davranışları düzeyinin algılanan etik iklim düzeyini yordadığını göstermektedir. Wood ve Winston (2007), lider hesap verebilirliğinin sorumluluk boyutunu “örgüt yararına olacak şekilde liderlik etme, karar verme ve eylemde bulunma konusunda istekli olma” olarak tanımlamışlardır. Pless (2007) liderlerde sorumluluk için ahlaki temeli oluşturan altı temel özellik tanımlamıştır: vizyoner olma, güçlü ilişkiler kurma (networker), değişim ajanı olma, hikâye anlatıcısı olma, hizmetkâr olma, güçlü değerlere sahip olma ve topluluğun aktif bir üyesi olma. Bireysel hesap verebilirlik teorisyenlerinin önde gelenlerinden olan Schlenker, Britt, Pennington, Murphy, Weigold, ve Doherty’ye göre (akt. Thompson, 2013) hissedilen sorumluluk, hesap verebilirlik sürecinin en önemli unsurudur. Bu bağlamda bu çalışmada elde edilen bulguların önceki araştırma bulgularını desteklediği söylenebilir. Örgüt içerisinde liderlerin sorumluluk davranışları tanımlanarak, özellikle örgüt yararına çalışma, örgütün çıkarını her şeyin üstünde tutma, eylemlerine ilişkin sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenme gibi davranış setleri pekiştirilerek etik iklim algısını olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

Literatürde doğrudan doğruya lider hesap verebilirlik davranışlarının etik iklimi etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak lider davranışlarının etik iklimi etkileyen en önemli unsurlar arasında yer aldığı pek çok araştırma ile ortaya konmuştur. Etik liderlik teorisine göre etik liderlik sergileyen liderler çalışanlarını etkilemektedir. Liderler, çalışanları tarafından çekici, güvenilir ve meşru rol modelleri olarak görülebilmeleri için davranışlarının takipçiler tarafından doğru davranışlar olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir (Brown vd., 2005). Lider hesap verebilirliği etik bir davranış olarak ele alındığında çalışmada elde edilen bulguların, liderin etik davranışları ile etik iklim ilişkisini ortaya koyan önceki araştırma bulgularını (Bandura, 1986, Brown vd., 2005, Shin vd., 2015, Thompson, 2013) desteklediği görülmektedir. Bu bakımdan elde edilen bulguların önceki araştırma sonuçlarını desteklediği söylenebilir.

Etik liderlikle ilgili olarak genellikle lider davranışları “dürüst”, “güvenilir”, “rol model” davranışlar gibi soyut davranışlarla ifade edilmektedir. Lider hesap verebilirliği, lidere olan güveni tesis etmede proaktif davranışlar olarak ifade edilmiştir. Bu açıdan ele alındığında bu çalışmanın lider sorumluluk davranışlarının, yani takipçileri tarafından liderin, örgütün yararına olacak şekilde liderlik etme, karar verme ve eylemde bulunma konusunda istekli olmasının algılanmasının algılanan etik iklim düzeyini yordadığını ortaya koyması bakımından önemlidir.

### Öneriler

- Lider hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulmasında sadece kurumsal/formal/hesap verebilirlik mekanizmalarına değil, bireysel ve aşağı yönlü hesap verebilirliğe yönelik de mekanizmaların oluşturulması çalışmaları yapılması yararlı olacaktır. Bunun için iletişim kanallarının açılması, çalışanların yönetimin kararlarını sorgulama, eleştiride bulunma, şikayet edebilmelerine olanak sağlayan yolların oluşturulması, çalışanların alınan kararlara geniş katılımının sağlanması, liderlerin eylem ve



kararlarının gerekçelerini açıklamalarının, elde edilen performans sonuçları ile ilgili sorumluluk üstlenmelerinin sağlanması yararlı olabilir.

- Üniversitelerde “Kanunlar Kodlar” etik iklim tipinin geliştirilmesi için kanun ve kodların açık, net olması, herkesçe bilinir kılınması, alınan kararların kanun, kodlara dayandırılması ve kararların gerekçelerinin açıklanması, üniversitelerde bölümler düzeyinde kodların oluşturulması ve paylaşılması, kanun ve kodlara uygun hareket etmenin öneminin herkese anlatılması ve aksinin kabul edilmeyeceği mesajının üst yönetim tarafından açıkça ortaya konması gibi yollar izlenebilir.
- En az etik dışı davranış “Arkadaşlık” ikliminde oluşmaktadır. “Arkadaşlık” ikliminin geliştirilmesi yönünde etik eğitim programları geliştirilebilir, yardımlaşma, ekip çalışmasına önem verme, birbirini destekleme ve iyiliğini düşünme gibi değerler kurumsal düzeyde ön plana çıkarılabilir.
- Araştırma üniversitelerin mühendislik fakültelerinde gerçekleştirilmiştir. Üniversitelerde lider hesap verebilirliği, etik iklim ve örgütsel güç mesafesi olgularının diğer fakültelerde de araştırılmasına ihtiyaç vardır.
- Devlet üniversitelerinde “bireysel çıkar” etik iklim tipinin yüksek düzeyde algılanmasında etkili olan faktörlerin neler olduğunun nitel araştırma yoluyla derinlemesine araştırılmasına ihtiyaç vardır.

### Kaynakça

- Appelbaum, S., Deguire, K., J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43-55.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Brown, M., E., Trevino, L., K., & Harrison, D., A. (2005). Ethical leadership: A learning perspective for construct development and testing. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M., E. ve Trevino, L., K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (8.Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analyses for the behavioral sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çevik, S., K. (2011). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DiSorbo, B. (2017). *Job satisfaction, organizational commitment, and ethical climate of higher education administrators in Maryland colleges and universities*. (Unpublished Doctoral Thesis), East Tennessee State University.
- Elmore, R. (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 134-142.
- Enwereuzor I. K., Onyishi I.E., Oparaocha F.C.A., & Amaeshi K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC Psychology*, 8.
- Foy, C., C., N. (2019). *The influence of role models of ethical leadership behaviors*. (Unpublished Doctoral Thesis), Grand Canyon University, Arizona.
- Gini, A. (1998). Work, Identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17, 707-714.
- Green, S. B., & Salkind, N. J. (2004). *Using SPSS for windows and macintosh: analyzing and understanding data*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Guarin, F. (2019). *The relationship between ethical leadership, ethical climate, and salesforce organizational citizenship behavior*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Capella University, Minnesota, USA.
- Hair, J., F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kanungo, R., N. (2009). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 18(4), 257-265.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi (25. Baskı)*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Kılıç, S. (2013). *Algılanan etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Laratta, R. (2011). Ethical climate and accountability in nonprofit organizations, a comparative study between Japan and the UK. *Public Management Review*, 13(1), 43-63.
- Martin, K., D., & Cullen, J., B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 175-194.
- Moore, H., L. (2012). *Ethical climate, organisational commitment and job satisfaction of full time faculty members*. (Unpublished Doctoral Dissertation), East Tennessee State University, USA.
- Nei, K., S., Foster, J., L., Ness, A., M., & Nei, D., S. (2018). Rule breakers and attention seekers: Personality predictors of integrity and accountability in leaders. *International Journal of Selection and Assessment*, 18-26.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Öztürk, N. ve Celep, C. (2009). Okul müdürlerinin hesap verebilirliği. *IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Randall, D. M. (2012). Leadership and the use of power: Shaping an ethical climate. *Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), 28-35.
- Shin, Y., Sung, S., Y, Choi, J., N., & Kim, M., S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Simha, A. & Cullen, J. (2011). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future, *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34.
- Sims, R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505-513.
- Steinbauer, R., Renn, R., W., Taylor, R., R., & Njoroge, P., K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership, *Journal of Business Ethics*, (120), 381-192.
- Thompson, L. (2013). *A quantitative comparative study of organizational culture and leadership accountability within public and private organizations*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Phoenix, USA.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 51-57.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1),101-125.
- Wood, J., A., & Winston, B., E. (2005). Toward a new understanding of leader accountability: Defining a critical construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 84-94.
- Wood, J., A., & Winston, B., E. (2007). Development of three scales to measure leader accountability. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(2), 167-185.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

