

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 8

Sayı / Issue: 1

Nisan / April

2025

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA
**INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND
PRACTICE**

Cilt / Volume: 8

Sayı / Issue: 1

Nisan / April 2025

Sahibi / Owner

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Baş Editörler / Editors-in-chief

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Doç. Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

Editörler / Editors

Doç. Dr. Gökhan DAĞHAN

Dr. Öğrt. Üyesi Zeynep ŞEN

Dr. Özlenen ÖZDİYAR GEDİK

Teknik Düzenleme / Technical Arrangement

Dr. Mehmet Sabir ÇEVİK

Esra SARI & Buşra SARI

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

Haberleşme / Information

sefikasule@gmail.com

suaynilhan@gmail.com

gokhandaghan@gmail.com

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere söz verilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Dr. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University	TURKEY
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TURKEY
Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TURKEY
Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TURKEY
Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TURKEY
Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TURKEY
Dr. Derya SİVUK	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TURKEY
Dr. Esma ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Fatma ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TURKEY
Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TURKEY
Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. İbrahim KOCABAŞ	Fatih Sultan Mehmet Vakıf University	TURKEY
Dr. İhsan ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TURKEY
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internacional Universitat Pompeu	SPAIN
Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Dr. Lütü ÜREDİ	Mersin University	TURKEY
Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREIRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TURKEY
Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Dokuz Eylül University	TURKEY
Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan Binali Yıldırım University	TURKEY
Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TURKEY
Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TURKEY
Dr. Meral ELÇİ	Gebze Teknik University	TURKEY
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Murat BEYAZYÜZ		TURKEY
Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Mustafa Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University - Cerrahpaşa	TURKEY
Dr. Nihan POTAS	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Dr. Oktay Fırat TANRISEVER	Middle East Technical University	TURKEY
Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ		TURKEY
Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TURKEY
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Selim KANAT	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA

Dr. Yahya MAHAMADU
Dr. Yusuf ESMER
Dr. Zhumabekova Fatima
NIYAZBEKOVNA

Universite Franco Arabe Attadamoun
Bayburt University
The L.N. Gumilyov Eurasian National University

NIGER
TURKEY
KAZAKHSTAN

8. CİLT 1. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 8TH VOLUME 1ST ISSUE

Prof. Dr. Cemil AYDOĞDU	Hacettepe University
Doç. Dr. Dilek MEMİŞOĞLU GÖKBINAR	İzmir Katip Çelebi University
Doç. Dr. Leyla YILMAZ FINDIK	Hacettepe University
Arş. Gör. Dr. Zeynep AKYÜZ	Ondokuz Mayıs University
Arş. Gör. Dr. Eser ERGÖNÜL	Hacettepe University
Dr. Pınar MARDİN YILMAZ	Milli Eğitim Bakanlığı

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Article Type/Makale Türü: Derleme Makale / Review Article

Dede Korkut Hikayelerinde Kadınların Liderlik Rol ve Özelliklerine İlişkin Bir Çözümleme

An Analysis of The Leadership Roles and Characteristics of Women in The Dede Korkut Stories

Elvina AMİRBAYOVA 1-19

Article Type/Makale Türü: Derleme Makale / Review Article

Yatay Liderlik: Liderliği İş Birliği ve Esneklikle Güçlendirmek

Horizontal Leadership: Strengthening Leadership Through Collaboration and Flexibility

Zişan Duygu ALİOĞULLARI 20-32

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Türkiye’de Yönetimde Etik Liderlik: 2020-2024 Yılları Arasında Yapılan Çalışmaların Sistematiik İncelenmesi

Ethical Leadership in Management in Türkiye: A Systematic Review of Studies Conducted Between 2020-2024

Ümit FINDIK 33-52

Baş Editörlerden

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın 8. Cilt 1. Sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda da liderlik olgusunu disiplinler arası bir anlayışla inceleyen gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2021 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, çift kör hakem sistemiyle ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Söz konusu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayımlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli üç makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlanana kadar hepinize iyilik ve esenlikler diliyoruz.

Nisan 2025

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

From the Editors-in-chief,

We are so proud and glad to come together with you again with Volume 8 of Issue 1 of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, which started its publication life in August 2018. In this issue, we have included both theoretical and applied articles that analyze the phenomenon of leadership from interdisciplinary perspective. The articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation Criteria updated in 2021.

With double blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field. For that purpose, our journal will continue to publish research articles and book reviews as well as seminars, conferences and symposium proceedings.

There are three valuable articles in the current issue of our journal. We will continue to contribute to leadership literature with authentic and scientific studies through our journal. Lastly, we would like to thank the advisory board, reviewers and the authors for their valuable contributions to our journal. Until our next issue is published, we wish you all wellness and well-being.

April 2025

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN



Başvuru Tarihi (Received Date): 11.12.2024

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 01.05.2025

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale/ Review Article

doi: 10.522848/ijls.1599971

Kaynakça Gösterimi: Amirbayova, E. (2025). Dede Korkut hikayelerinde kadınların liderlik rol ve özelliklerine ilişkin bir çözümleme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(1), 1-19. doi: 10.522848/ijls.1599971

Citation Information: Amirbayova, E. (2025). An analysis of the leadership roles and characteristics of women in the Dede Korkut stories. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 8(1), 1-19. doi: 10.522848/ijls.1599971

DEDE KORKUT HİKAYELERİNDE KADINLARIN LİDERLİK ROL VE ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİR ÇÖZÜMLEME

Elvina AMİRBAYOVA¹

Öz

Dede Korkut Destanı, Türkçe konuşan halkların kültürel ve sanatsal mirasının en değerli örneklerinden biri olarak, zengin dil yapısı, yaratıcı gücü ve sanatsal derinliğiyle dikkat çekmektedir. Bu destan, yalnızca tarihsel bir kaynağın ötesinde, sosyal yapıyı, gelenekleri ve insan ilişkilerini yansıtan önemli bir kültürel metin olarak değerlendirilmektedir. Dede Korkut Destanı'nda adı geçen han ve hatun figürleri, her biri kendine özgü özellikleriyle toplumsal yapıyı yansıtmakla birlikte, bireysel liderlik anlayışlarına dair ipuçları sunmaktadır. Bu figürler, destanın geçtiği toplumun değerlerini, sosyal normlarını ve toplumsal cinsiyet rollerini anlamak açısından da önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Bu çalışmada, Dede Korkut Destanı'ndaki kadın figürlerinin liderlik yaklaşımlarını ve toplumsal rollerini incelemek için nitel araştırma yöntemine dayalı bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, metnin derinlikli ve bağlam içinde analiz edilmesine olanak tanır ve bu çalışma, özellikle söylem analizi yöntemiyle destandaki kadın karakterlerinin dilsel temsillerini incelemeyi hedeflemiştir. Söylem analizi, dilin toplumsal, kültürel ve tarihsel bağlamdaki etkilerini ortaya koymak için kullanılan bir yöntemdir. Bu bağlamda, kadın figürlerinin dilsel temsillerinin toplumsal normlarla, kültürel değerlerle nasıl şekillendiği, bireysel ve toplumsal liderlik anlayışlarını nasıl yansıttığı sorgulanmıştır. Ayrıca, kadın karakterlerin toplumsal yapılar içindeki yerleri, güç ilişkileri ve toplumsal cinsiyet rollerinin belirlenmesi için metnin farklı bölümleri üzerinden bir içerik analizi yapılmıştır. Çalışmanın amacı, destandaki kadın figürlerinin sadece bireysel anlamda liderlik özelliklerini değil, aynı zamanda toplum içindeki işlevleri ve kadınların kültürel bağlamdaki temsili de kapsamlı bir şekilde incelemektir. Söylem analizi bu sürecin temel aracı olarak kullanılmış, destandaki kadın karakterlerin konuşma tarzları, davranışları ve karar alma süreçleri üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dede Korkut, Kadın, Liderlik, Liderlik Roller.

An Analysis of the Leadership Roles and Characteristics of Women in the Dede Korkut Stories

Abstract

The *Dede Korkut Epic*, one of the most valuable examples of the cultural and artistic heritage of Turkic-speaking peoples, stands out with its rich linguistic structure, creative power, and artistic depth. This epic is considered an important cultural text that reflects not only historical events but also social structure, traditions, and human relationships. The figures of *han* and *hatun* mentioned in the epic each reflect societal values, social norms, and gender roles, offering a significant source for

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, E-posta: elvina.amirbekova@gmail.com, ORCID: 0009-0009-0990-4309

understanding individual leadership concepts and social structure. This study conducts a qualitative analysis to examine the leadership approaches and roles of the female figures in the *Dede Korkut Epic*. Qualitative research allows for an in-depth and contextual analysis of the text, and this study aims to explore the linguistic representations of female characters through discourse analysis. Discourse analysis is a method used to reveal the social, cultural, and historical impacts of language. In this context, the study investigates how the linguistic representations of female figures are shaped by societal norms and cultural values, and how they reflect individual and social leadership concepts. Additionally, a content analysis is conducted to identify the roles of women within social structures, power relations, and gender roles. The aim of the study is to comprehensively examine not only the individual leadership qualities of the female figures in the epic but also their societal functions and cultural representation. Discourse analysis is used as the primary tool in this process, focusing on the speech styles of the female characters.

Keywords: Dede Korkut, Woman, Woman Leadership, Leadership Roles.

Giriş

Destan, halk edebiyatının en önemli türlerinden biri olarak, tarihsel olayları, kahramanlıkları, mitolojik unsurları ve toplumsal değerleri anlatan uzun, manzum (şiirsel) ya da mensur (düzyazı) eserlerdir. Genellikle halk arasında kuşaktan kuşağa sözlü olarak aktarılan destanlar, toplumların kolektif belleği ve tarihini taşır. Bir destan, çoğunlukla kahramanlık, savaşlar, sevdâ, fedakârlık ve doğruluk gibi evrensel temaları işler. Destanların en önemli özelliklerinden biri, olağanüstü güçlere sahip kahramanlar ve tanrılarla dolu olmasıdır. Bu kahramanlar genellikle toplumun değerlerini ve kültürel kodlarını temsil eder.

Dede Korkut Destanı, Türk kültürünün en önemli epik yapıtlarından biridir ve Türk halk edebiyatının en değerli örnekleri arasında yer almaktadır. Bu destan, Oğuz Türkleri'nin tarihi, kültürel ve toplumsal yaşamına dair derin izler taşır ve bu yönüyle Türk halkının geçmişini, yaşam biçimini ve değerlerini anlamak açısından büyük bir öneme sahiptir.

Uzun yıllardır Doğu kültürü üzerine derinlemesine araştırmalar yapan Heinrich Friedrich von Dittsen, 1815 yılında *Dede Korkut Destanı*'nın incelenmeye başlanmasıyla, destanı birçok bilim insanının ilgisini çekmiştir. Destanın tarihi daha eskiye dayanmakta olup, Dittsen, destanın Homer'den daha önce ortaya çıktığını, bunu da destanda adı geçen Tepegöz konusunun Homer'in *Odyseia* destanındaki Polifemos karakteriyle benzerliğini göstererek kanıtlamaktadır. Bu şekilde, destanda geçen pek çok olay, özellikle Demirkapı, Derbent, Berde, Gence, Dereşem, Alınca, Karadağ, Göyce Gölü, Karacuk Dağı çevresinde gelişmektedir (Gökyay, 1976). Şüphesiz ki, bu dağlık coğrafya, destandaki karakterlerin davranışları ve özellikleri üzerinde de etkili olmuştur. Bu destanın yazarı ve anlatıcısı, kuşların dilini bilen, hikmet ve akıl sahibi olan, herkese doğru yolu gösteren, ozanların babası olarak bilinen Dede Korkut'tur. Dede Korkut, kopuz çalarak anlattığı hikayeleri yıllar boyu kuşaktan kuşağa aktarmış ve 16. yüzyılda yazıya geçirilmiştir. *Dede Korkut Destanı*'nda 12 boy bulunmaktadır (Gökyay, 1976):

1. Dirse Han oğlu Boğaç Han
2. Salur Kazan'ın Evi Yağmalanması
3. Kam Büre Bey Oğlu Bamsı Beyrek
4. Kazan Bey Oğlu Uruz'un Tutsak Olması
5. Duha Koca Oğlu Deli Dumrul
6. Kanlı Koca Oğlu Kanturalı
7. Kazılık Koca Oğlu Yegenek
8. Basat'ın Tepegöz'ü Öldürmesi
9. Begin Oğlu Emren
10. Uşun Koca Oğlu Segrek
11. Salur Kazan'ın Tutsak Olup Oğlu Uruz'un Çıkarması
12. İç Oğuz'a Taş Oğuz Asi Olup Beyrek Öldüğü

Ana karakter Dede Korkut, daha sonra Kazan Bey olarak farklı bir biçimde her boyda farklı karakter ve figürlerle kendini göstererek, gelecek nesillere kendi öğüt ve nasihatlerini vermektedir. Dede Korkut boylarının temel özelliği, yurdun ve halkın korunması, hayır güçlerini temsil eden eski Oğuzların yabancı işgalcilere – kötü güçlere karşı ölüm kalım savaşı ve hala geçerliliğini yitirmemiş birçok ahlaki-didaktik görüşlerden oluşmaktadır. Bu nasihatler, istiareler, sıfatlayıcı nitelemeler, özel vurgu ve tonlamalarla ifade edilen kafiye ve kelimeler aracılığıyla dile getirilmiştir. Bu bağlamda, *Dede Korkut* boylarındaki şiirler, zengin sentaktik paralelizm örnekleri sunmaktadır. Boydaki en anlamlı ve etkileyici şiirler, ana-oğul ve hatun-nişanlısı arasındaki diyaloglarda açıkça gözlemlenebilir. Cesaret, azim, dürüstlük, sadakat ve gerçek sevgiyi birleştiren bu diyaloglar, gelecekteki nesiller için halkların en güzel örneklerinden biri olarak kalacaktır (Teyek, 2017).

Dede Korkut Hikâyeleri, bugüne kadar iki kez tam olarak yayımlanmıştır. Bunlardan ilki, 1916 yılında Kilisli Rıfat tarafından Arap harfleriyle yapılan yayımdır ve bu, büyük ölçüde bir aktarım niteliği taşır. İkincisi ise, 1938 yılında Orhan Şaik Gökyay tarafından gerçekleştirilmiştir. Her iki yayımdan da, Dede Korkut kitabının asıl nüshasına değil, bozulmuş nüshanın bir versiyonuna dayalı olarak yapılmıştır. Destanın 12 boyu içerisinde çeşitli motifler ve kadın figürlerine yer verilmektedir. Makalede, kadınların bu destandaki rolleri, üstlendikleri temel görevler ve her bir kadının kendine has karakteristik özellikleri detaylı bir şekilde incelenmiştir (Gökyay, 1976).

Dede Korkut Destanı'nın, bireysel liderlik ve toplumsal değerler açısından derin bir anlam taşıdığına dair daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, destandaki kadın figürlerinin ve özellikle onların liderlik özelliklerinin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, bu çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kadın karakterlerin toplumsal rollerinin, aile içindeki ve toplumsal düzeydeki işlevlerinin incelenmesi, bu destanın anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacaktır. Mevcut literatürde, *Dede Korkut*'ta yer alan kadın karakterlerin genellikle pasif roller üstlendiği veya ön planda yer almadığı düşüncesi hâkim olmuştur. Ancak bu çalışmada, kadın figürlerinin liderlik özellikleri, onların toplumsal yapılarındaki işlevleri ve kültürel temsilleri derinlemesine ele alınacak ve bu karakterlerin sadece figüratif değil, aynı zamanda toplumsal bağlamdaki gerçek rollerinin daha net bir şekilde ortaya konması sağlanacaktır. Bu çalışma yapılmadan önce, *Dede Korkut Destanı*'ndaki kadın figürlerinin etkinliğine dair eksik veya yanlış bir algı hakim olabilir, bu da önemli bir bilgi açığını oluşturur. Bu nedenle, kadın karakterlerin liderlik ve toplumsal rollerine dair yapılan bu çalışma, önemli bir boşluğu dolduracaktır.

Çalışmanın amacı, kadın karakterlerin bireysel liderlik özelliklerinin yanı sıra, toplumdaki toplumsal işlevlerini ve kültürel bağlamdaki temsillerini kapsamlı bir şekilde ele almaktır. Ayrıca, bu figürlerin dilsel temsillerinin nasıl şekillendiği ve bu temsillerin kültürel değerler ve sosyal normlarla ilişkisi de araştırılacaktır. Bu çalışma, *Dede Korkut Hikâyeleri*'nde yer alan kadın figürlerinin liderlik rolleri ve özelliklerini nitel bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, kadın karakterlerin bireysel liderlik yaklaşımları, toplumsal işlevleri ve kültürel temsilleri analiz edilerek, bu figürlerin sahip oldukları liderlik niteliklerinin dönemin toplumsal yapısıyla nasıl örtüştüğü ortaya konulmaktadır. Özellikle kadın karakterlerin söylem ve eylemleri üzerinden toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında nasıl temsil edildikleri ve bu temsillerin çağdaş liderlik kuramlarıyla hangi yönlerden benzerlik gösterdiği değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda çalışma üç temel hedefe odaklanmaktadır:

1. Kadın karakterlerin söylem ve davranışlarında öne çıkan liderlik özelliklerinin belirlenmesi,
2. Bu özelliklerin toplumsal yapı, kültürel değerler ve güç ilişkileri bağlamında nasıl konumlandığının incelenmesi,

3. Elde edilen bulguların çağdaş liderlik yaklaşımlarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi.

Çalışmanın yöntemi, nitel araştırma yaklaşımına dayanmaktadır ve özellikle söylem analizi kullanılacaktır. Bu yöntemle, destandaki kadın karakterlerin konuşma tarzları, davranış biçimleri ve karar alma süreçleri incelenerek, kadınların toplumsal yapıdaki yerleri ve liderlik anlayışları üzerine derinlemesine bir analiz yapılacaktır.

Dede Korkut Destanlarının Kültürel Önemi

Dede Korkut Destanı, Oğuz Türklerinin kültürel yapısını, toplumsal değerlerini ve yaşam biçimlerini derinlemesine yansıtan önemli bir halk edebiyatı örneğidir. Destandaki toplumsal yapının belirgin izleri, Oğuzların göçebe yaşam tarzıyla doğrudan ilişkilidir. Bu yaşam tarzı hem maddi hem de manevi değerler açısından insan karakteri üzerinde belirleyici etkilerde bulunmuş ve günlük yaşamı şekillendiren bir dizi değer ve normu ortaya çıkarmıştır.

Göçebe toplumunun kültürel izleri, *Dede Korkut Destanı*'nın en belirgin özelliklerinden biridir. Oğuzların yaşadıkları toprakların adlarının anılmasından başka, herhangi bir tarihi yapı ya da anıtın destanda yer almaması, göçebe yaşamın sürekliliğini ve yerleşik hayata geçişin henüz tam anlamıyla gerçekleşmediğini gösterir (Gökyay, 1976). Bu bağlamda, savaşlar, avlar ve uzun süreli seferler gibi erkeklerin katıldığı etkinlikler, kadınların ise evlerinde eşlerinden uzak bir şekilde çocuklarıyla birlikte yaşamlarını sürdürmesi gibi durumlar, Oğuz toplumunun sosyal yapısının temel taşlarını oluşturmuştur.

Dede Korkut Destanı'nda, özellikle aileye verilen değer açıkça belirgindir. Destanın her boyunda aile içindeki ilişkiler, toplumsal normların bir yansıması olarak ele alınır. Bazı bölümlerde anne-çocuk (*Boğaç Han* hikâyesi), bazı bölümlerde ise kardeş-kardeş (*Bamsı Beyrek* hikâyesi) ve eşler arası ilişkiler (Salur Kazan'ın Evinin Yağmalanması) ön plana çıkarken, her durumda aile birliğinin korunması, toplumsal düzenin temel unsurlarından biri olarak vurgulanır. Aileyi kutsal bir yapı olarak görmek, Oğuzların toplumsal yaşamını belirleyen en önemli değerlerden biridir. Örneğin, *Dirse Han*'ın çocuğu olmaması nedeniyle kara odaya kapatılması, bu geleneksel aile anlayışının bir yansımasıdır (Gökyay, 1976). Aile kurmak ve çocuk sahibi olmak, Oğuz halkı için önemli bir toplumsal normu temsil etmektedir. Ayrıca, destanda başkahramanların hayatında, sadakat ve bağlılık gibi ahlaki değerler de belirgin şekilde yer alır; her başkahramanın yaşamında tek bir kadın olduğu ve bu kadının ona sadık kalması, toplumun aileye ve bağlılığa verdiği önemin simgesidir.

Dede Korkut Destanı'nda aileye verilen önemin yanı sıra orduya da büyük bir değer verildiği açıkça görülmektedir. Oğuz Türklerinin göçebe yaşam tarzı, Orta Asya'nın geniş bozkırlarında sürekli bir hareketliliği ve düşman saldırılarına karşı daima bir savunma hazırlığını zorunlu kılıyordu (Gökyay, 1976). Bu bağlamda, toplumun askeri yapısı, yalnızca fiziki bir güç değil, aynı zamanda toplumsal değerlerle şekillenen bir moral ve etik anlayışı da içermektedir. Oğuz halkı, askeri gücünü sadece savunma değil, aynı zamanda düzeni sağlama, düşmanla mücadele etme ve birlik oluşturma amacıyla kullanıyordu. Bu anlayış, *Dede Korkut Destanı*'ndaki pek çok hikâyede açıkça gözlemlenebilir. Özellikle *Salur Kazan'ın Evinin Yağmalanması* hikâyesinde, Salur Kazan'ın düşman saldırısı karşısında ailesini ve obasını korumak için verdiği mücadele, ordunun sadece savaşçı değil aynı zamanda koruyucu bir unsur olarak konumlandırıldığını gösterir. Benzer şekilde *Bamsı Beyrek* hikâyesinde, Beyrek'in genç yaşta yiğitlik göstererek düşmana karşı kahramanca savaşması, bireyin savaşçı yönünün küçük yaşlardan itibaren toplum tarafından desteklendiğini ve takdir edildiğini ortaya koyar (Gökyay, 1976). Bu tür olaylar, Oğuz toplumu için askeri gücün yalnızca bir savaş aracı değil; aynı zamanda birlik, sadakat ve onur gibi toplumsal değerleri pekiştiren bir yapı olduğunu açık biçimde yansıtır.

Anneler, çocuklarını büyütürken bu zorlu çevre şartlarına uygun olarak onları cesur, doğru, güçlü ve ahlaki erdemlere sahip bireyler olarak yetiştirmeye özen gösteriyorlardı. Bu eğitim, sadece

bireysel değil, toplumsal düzeyde de önemli bir role sahipti. Çocukların, zayıfları koruma, yardımseverlik, mütevazılık, hırslarından arınmışlık, vefa, dostluk ilişkilerini sürdürme gibi değerlerle donatılmaları bekleniyordu. Bu özellikler hem bireysel kahramanlık hem de toplumsal dayanışma anlayışının temellerini oluşturuyordu. Oğuz halkı için kahramanlık yalnızca savaş alanında değil, günlük yaşamda da kendini gösteren bir erdemdi (Gökyay, 1976). *Dirse Han Oğlu Boğaç Han* hikâyesinde, Boğaç Han'ın küçük yaşta cesaret göstermesi, annesinin onu yiğit, adaletli ve doğru bir birey olarak yetiştirmesinin bir sonucudur. Annenin duası, nasihati ve oğluna olan yönlendirici desteği, bu eğitim sürecinin temelini oluşturur. *Deli Dumrul* hikâyesinde ise Dumrul'un başına gelen olaylar neticesinde Tanrı'ya yönelmesi ve ailesinin fedakârlığı sayesinde gerçek ahlaki değerlere ulaşması, aile içindeki değer aktarımının gücünü yansıtır. Bu anlatılarda, çocuklara yalnızca düşmanla savaşmayı değil; zayıfları korumayı, sadakati sürdürmeyi, mütevazı olmayı öğrenmeleri gerektiği mesajı verilir. Böylece kahramanlık anlayışı, savaş meydanının ötesine taşınarak, günlük yaşamda da ahlaki bir duruş olarak anlam kazanır. Örneğin, *Bayındır Han*'ın açları doyurması, çıplakları giydirmesi ve toplumsal birliği sağlamak amacıyla yaptığı yardımlar, bu değerlerin somut örneklerinden biridir. Bayındır Han'ın bu davranışları, sadece bir hükümdarın değil, tüm toplumun moral ve etik sorumluluklarını yerine getirmesinin bir göstergesidir. Toplumun birliğini sağlamanın, aynı zamanda orduyu güçlü kılmanın bir yolu, toplumsal değerleri erdemli bir şekilde yaşamak ve bu değerleri çocuklara miras bırakmaktır.

Bu bağlamda, *Dede Korkut Destanı*'ndaki eğitim mekanizması hem bireysel hem de toplumsal düzeyde güçlü bir moral çerçeve sunarak hem savaşçı hem de erdemli bir insan tipi yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin *Dirse Han Oğlu Boğaç Han* hikâyesinde, küçük yaşta gösterdiği cesaretle halkını etkileyen Boğaç Han, sadece savaşçı değil aynı zamanda ailesine karşı merhametli bir birey olarak karşımıza çıkar. Bu durum, cesaret kadar affedicilik ve aile bağlarının da önemsendiğini gösterir. *Salur Kazan'ın Evinin Yağmalanması* hikâyesinde ise, düşman tehdidi karşısında sadece erkeklerin değil kadınların da dirayetli ve koruyucu bireyler olarak konumlandırıldığı görülür. Burla Hatun'un cesareti, toplumda kadınların da eğitilmesi ve kahramanlık vasıflarını taşıması gerektiğine işaret eder (Özsoy, 2008). Destanın bu yönü, Oğuzların göçebe yaşam tarzının ve askeri disiplinin nasıl iç içe geçmiş olduğunu, aynı zamanda kültürel değerlerin ve toplumsal normların ordunun gücüyle nasıl şekillendiğini gözler önüne sermektedir.

Destanda bir diğer belirgin tema, yiğitlik ve kahramanlık anlayışıdır. Erkeğin yiğitlik gösterisi, ad almak veya kendini ispatlamak amacıyla çıkılan savaşlar ve avlar üzerinden biçimlenir. Bu yiğitlik, sadece fiziksel güçle ilgili değil, aynı zamanda topluma hizmet etme ve değerli bir insan olma arzusunu da içerir. *Dede Korkut*'un, "Boğaç" adını verdiği bir kahramanın hikâyesinde olduğu gibi, kahramanlık gösterisi toplumsal onur ve saygınlık kazandıran bir davranış biçimidir. Ayrıca, savaşlar sonrasında düzenlenen ziyafetler ve düğünler, toplumsal birliğin pekiştirildiği, adların ve kahramanlıkların kutlandığı önemli etkinliklerdir.

Çocukların yetiştirilmesi de destanda vurgulanan önemli bir başka değerdir. Oğuz halkı, çocukların doğru bir biçimde yetiştirilmesinin hem bireysel hem de toplumsal düzen açısından elzem olduğunu kabul eder. *Dede Korkut Destanı*'nda yer alan, "Kız anadan görmeyince öğüt çekmez, oğul atadan görmeyince sofraya çekmez" gibi ifadeler, çocukların karakter gelişiminde anne ve babaların rolünün ne denli önemli olduğunu ortaya koyar (Gökyay, 1976). Anne ve baba, çocuklarının toplumsal değerleri öğrenmesi için model figürler olarak kabul edilir. Hatunlar, çocuklarını kendi başlarına büyütse de, babalarına olan saygıyı ve bağlılığı aşılamayı temel bir görev olarak kabul ederler. Bu anlayış, Oğuzların toplumsal yapısının dayanışma ve saygıya dayalı olduğunu gösterir. *Kazan Bey'in Oğlu Uruz Bey'in Tutsak Olması* boyunda, oğulların babalarına karşı duyduğu saygı, toplumsal dışlanma ve karşı karşıya gelme riskine işaret eder.

Bununla birlikte, destanın olumsuz figürleri de toplumsal normların ne şekilde ihlal edildiğini ve bu ihlallerin toplumda nasıl bir karşılık bulduğunu gözler önüne serer. *Tepegöz* ve *Deli Dumrul* gibi karakterler, toplumun genel ahlaki değerlerine aykırı davranan, kibirli, hasetçi ve başkalarına zarar vermek isteyen figürler olarak öne çıkar. Bu figürler, olumsuz davranışların toplumsal huzuru tehdit ettiğini ve bu tür bireylerin toplumdan dışlanma riskini taşıdığını simgeler. *Yaltacuk* karakteriyle ise yalan söylemenin ve güveni ihlal etmenin kötü bir davranış olduğu vurgulanır. Toplumda yalan söyleyen ve başkalarına zarar veren kişiler, toplumun dışladığı, hoş görmediği bireylerdir.

Sonuç olarak, *Dede Korkut Destanı*, yalnızca bir kahramanlık destanı olmanın ötesinde, Oğuz Türklerinin toplumsal değerlerini, aile yapısını, ahlaki anlayışlarını ve göçebe yaşam biçimlerini yansıtan derin bir kültürel metindir. Göçebe yaşamın getirdiği özgürlük, yiğitlik ve aileye verilen değerler, destanın temel yapı taşlarını oluşturur. Aynı zamanda, toplumun karşılaştığı olumsuz figürler ve bunlarla mücadelenin, Oğuz halkının toplumsal düzenini sağlama çabalarını gösterdiği bir anlatıdır.

Dede Korkut'un Toplumunda Kadınların Liderlik Rolü

Dede Korkut toplumu, kadının önemli bir rol üstlendiği ve güçlendirildiği bir yapıya sahipti. Kadınlar, sadece annelik ve eşlik gibi geleneksel rolleriyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda erkeklerle eşdeğer şekilde cesur, güçlü ve korkusuz figürler olarak toplumda yer alırlardı. Bu nedenle, Dede Korkut toplumunda kadın, zayıf ya da marjinal bir figür olarak görülmemekteydi. Kadınların toplumsal statüsü, Dede Korkut Hikayelerinin "Mukaddime" kısmında dört farklı biçimde tasnif edilmiştir. Bu tasnif, kadının toplumdaki çok yönlü ve güçlü varlığını yansıtır:

1. Solduran sop olan kadın
2. Dolduran sop olan kadın
3. Evin dayanağı olan kadın
4. Ne kadar söylersen söyle bayağı olan kadın (Özsoy, 2008).

Göçebe yaşam tarzı benimsemiş olan Oğuz halkı, çadır kültürünü benimsemişti. Bu bağlamda kadınlar, kendilerine ait altın renginde çadırlar kurarak bu alanları özel ve kutsal kabul ederlerdi. Bu çadırlar, kadının hem fiziksel hem de manevi alanını simgeler, ona özgürlük ve bağımsızlık hissi verirdi. Ayrıca, Dede Korkut toplumunun hatunları, kırk ince belli kadınla seyahat eder ve bu kadınlar birbirlerinden hiç ayrılmazlardı. Bu, kadınların toplumsal bir bütün olarak birlik ve dayanışma içinde yaşadıklarını gösteren önemli bir özelliktir.

Dede Korkut Destanı'nda, kadın figürleri toplumsal yapıyı ve değerleri şekillendiren güçlü karakterler olarak karşımıza çıkar. Aşağıda Dede Korkut Destanı'nda yer alan kadın figürlerin özellikleri incelenmiştir:

Gülçehre.

Dede Korkut Destanı'nda yer alan ilk kadın karakterlerden biri, Dirse Han'ın eşasıdır. Dirse Han Oğlu Boğaç Han Boyu'nda, Dirse Han'ın eşası Gülçehre, özelliklerine dair ayrıntılı bir şekilde bilgi verilmektedir. Boyun giriş bölümünde, Dirse Han'ın eşasının önemli bir ana rolü üstlendiği açıkça vurgulanmaktadır. Bu bölümde, Dirse Han ve Gülçehrenin çocuk sahibi olamaması durumu ele alınarak, eşasının annelik rolü üzerinden anlamlı bir anlatıma yer verilmektedir. Eşasının kısırlık durumu ve anne olamama durumu, destanın anlatısında derin bir yer tutmakta ve toplumsal cinsiyetin, özellikle de kadınlık rolünün incelenmesi açısından önemli bir vurgu yapılmaktadır. Boyun orta bölümlerinde, Dirse Han'ın oğlu Boğaç Han, babasına karşı gelmesine rağmen, annesinin sürekli onun yanında yer alması

ve ona rehberlik eden akıllı, ailesini korumaya yönelik güçlü bir kadın figürü ortaya çıkmaktadır. Oğlunu öldürmeye çalışan Dirse Han'a karşı çıkan eşi, ona şu şekilde hitap etmiştir:

“A Dirse Han! Göz açınca gördüğüm, gönül verip sevdiğim! Sana böyle ne oldu? Niçin hüznölere gark oldun? Gittiğin yerde mi bir şeyler oldu? Hayırdır, niye izinin üstüne dönüp geldin? Ağızdan dilden bir haber ver bana. Kara başım kurban olsun bu günsana!” demiş (Teyek, 2017). Bu cümlelerden, annenin oğluna duyduğu derin sevgi, oğluna olan özlemi ve ayrılığın yarattığı acı, en nihayetinde uzun süre beklediği oğlunun doğumuna duyduğu büyük sevinç ve beklenti vurgulanmaktadır. Annenin, Dirse Han'a karşı gösterdiği bu duygusal bağlılık, oğlunun doğumunu sağlamak amacıyla büyük bir fedakarlıkta bulunmasına da yol açmıştır; bu doğrultuda, Dirse Han'a çok sayıda koyun ve kuzu kestirerek yoksulları doyurmuş, borçlarını ödemiştir. Bu davranış, annelik rolünün ve aile içindeki kadının etkisinin önemli bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dirse Han'ın eşi, aynı zamanda ailenin birliğini, bütünlüğünü ve gücünü koruyan önemli bir figür olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Dirse Han'ın eşi, oğlunun yaralarını tedavi etmek için yola çıktığında, Dirse Han düşmanların eline esir düşmüş ve hapishaneye atılmıştı. Bu durumu öğrenen Dirse Han'ın eşi, oğluna babasını kurtarması için yalvarmış ve Boğaç Han, annesinin sözünü yerine getirerek babasını kurtarmıştır. Sonuç olarak, Boğaç Han, babasının serbest kalmasını sağlayarak, ona beyliğini ve tahtını geri kazandırmıştır. Bu olay, kadının aile içindeki merkezi rolünü hem annelik hem de yönetici olarak gücünü vurgulayan bir örnek teşkil etmektedir (Teyek, 2017).

Burla Hatun.

Burla Hatun, Dede Korkut Destanı'nda en yiğit, cesur ve namuslu kadın karakterlerinden biri olarak dikkat çekmektedir. Ulaş oğlu Salur Kazan boyu'nda, Burla Hatun, oğlu ile düşmanların eline esir düşer. Bu olay, Burla Hatun'un kahramanlık ve onurlu duruşunun sergilendiği önemli bir anı oluşturur. Burla Hatun'un namusluluğu, Şöklü Melik'in "Biliyor musunuz, Kazan'ın en zoruna giden ne olur? Uzun boylu Burla Hatun gelsin, bize kadeh sunup içki versin. Kazan, bunu duyarsa kahrından ölür." (Teyek, 2017) şeklindeki ifadeleriyle ortaya çıkar. Burla Hatun, esir düştüğü diğer kırk kadın arasında gizlenir. Burla Hatun'un oğluna karşı gösterdiği fedakârlık, onun namusunu kendi canından daha üstün tutan bir tutum sergilemesi, özellikle kafirlerin, Burla Hatun'un oğlunun etini pişirip yedirme isteği üzerinden gözler önüne serilir. Bu durum, Burla Hatun'un hem kişisel onuru hem de annelik gibi değerleri koruma çabalarını gösteren önemli bir örnektir. Burla Hatun, kafirlerin amacını oğluna söyledikten sonra, Uruz annesine şu şekilde demiştir: "Ana, canım ana! O nasıl söz? Sakın ana, sakın! Benim için ağlayıp söyleme, yaş döküp inleme. Kâfirler etimi kesince, kavurup önünüze koyunca kırk bey kızı bir lokma yerse, sen iki ye. Yeter ki kâfir seni bilmesin. Babamın namusu lekelenmesin. Sakın, ana sakın!" (Teyek, 2017). Burla Hatun ve oğlu arasındaki güçlü bağ, özellikle oğlu Uruz'un annesinin onurunu, haysiyetini her şeyden, hatta kendi canından bile üstün tutmasında belirginleşir. Uruz, hem annesinin namusunu ve adını koruma konusunda kararlı bir tavır sergilemekte, hem de babasının onurunu lekelememek adına şarap ve eğlencelerle yapılan gurursuz davranışlara karşı cesurca durmaktadır. Bu durum, Burla Hatun'un oğluna, ailesinin onurunu ve değerlerini her şeyin önünde tutmayı öğütlediğini ve bu değerler uğruna kendi canından dahi feragat edebileceğini göstermektedir.

Bu parçada, Salur Kazan'ın esir düştüğü boyda Burla Hatun ile olan ilişkisi ele alınmaktadır. Burla Hatun'un eşi Salur Kazan kafirlere esir düşerken, oğlu Uruz, babası Salur Kazan'ı kurtarmak için büyük bir mücadele verir. Ancak dikkat çeken önemli bir nüans, Salur Kazan'ın oğlu Uğuz'un, uzun bir süre boyunca, aslında dedesi olan Bayındır Han'ın olduğunu sanmasıdır. Burla Hatun, Uruz'a, babasının Salur Kazan olduğu gerçeğini 16 yaşına kadar gizlemiştir. Bu gizliliğin nedeni olarak, Burla Hatun'un oğlunun kaybindan korktuğu ve onun hayatını tehlikeye atmamak adına bu bilgiyi sakladığı ifade edilir.

Oğul, gizlenen bu bilgiyi öğrenince, ne sebeple kendisinden saklandığını anlamayarak büyük bir öfke duyar. Ancak, Burla Hatun, oğluna açıklamalarda bulunarak, onu koruma içgüdüsünün ve endişesinin kendisini bu kararı almaya zorladığını söyler. Sonuç olarak, oğulun öfkesi, anasının açıklamalarıyla yatıştır. Ana ve oğul arasındaki bu diyalogda, sadece fiziksel değil, aynı zamanda manevi bir koruma, sevgi ve korku arasındaki derin bağlar da vurgulanmaktadır. Burla Hatun, oğlunun güvenliğini düşündüğü için gerçeği ona açıklamamanın ne kadar zor olduğunu anlatır (Teyek, 2017).

Banu Çiçek.

Banu Çiçek'in adı ilk kez Bay Büre Oğlu Bamsı Beyrek Boynunda geçer ve burada cesaret ve savaşçılık duyguları ile zengin, kişisel gücünü ve dövüş ruhunu sergileyen bir karakter olarak karşımıza çıkar. Daha çok erkek kahramanlıklarının ön plana çıktığı bir dünyada, Banu Çiçek kadın gücünü gösteren ve etkisini vurgulayan bir figürdür. Bunun yanı sıra, o, aile kuracağı kişinin yalnızca fiziksel olarak güçlü değil, aynı zamanda akıllı ve fedakâr olmasına da büyük önem verir; bunu da Bay Büre Oğlu Bamsı Beyrek Boynunda açıkça görmek mümkündür: "Atı, benim atımı geçmeyene, oku, benim okumdan ileri düşmeyene, güreş tutunca beni alt et meyene Banı Çiçek görünmez. Yüreğin yetiyorsa gel, yarışıp güreşelim." (Teyek, 2017).

Banu Çiçek'in Dede Korkut'ta en güzel tasvirlerinden biri, Beyrek ile babası Baybörü Han arasındaki bir diyalogda gösterilir. Beyrek, babası Baybörü Han'a, arzusunda olduğu kadın hakkında konuşurken, onun isteklerinin yalnızca güzellik ve dış özelliklerle değil, aynı zamanda mücadele ve savaşta kendini gösteren bir kadınla ilgili olduğunu vurgular. Bu, Banu Çiçek'in hem fiziksel güzelliği hem de savaşçı ruhu ile güçlü ve etkileyici bir figür olarak karşımıza çıkmasını sağlar:

Beyrek: "Ata, bana bir kız alıp ver ki, ben yerimden kalkmadan o kalksın! Ben kara atıma binmeden o binsin! Ben savaşa gitmeden o benim başımı getirsin! Ata, bana böyle bir kız alıp ver," dedi. Atası Baybörü Han şöyle cevapladı: "Oğul, sen kız değil, kendine bir yoldaş-silahdaş istiyorsun. Oğul, belki istediğin kız Baybican Bey'in kızı Banu Çiçek'tir?" Beyrek: "Evet, ağ saçı sakallı aziz ata, istediğim tam olarak odur," dedi (Teyek, 2017). Bu cümlelerden de görüldüğü gibi, Beyrek burada sadece kendisine bir hayat arkadaşı değil, aynı zamanda onun kendi işlerini, hatta savaş zamanında bile yerine getirebilecek bir kadın istediğini ifade etmektedir. Onun istediği kadın hem savaşta hem de günlük hayatta ona destek olabilecek güçlü ve bağımsız bir insan olmalıdır. Beyrek, bu kadının sadece yanında olan biri değil, aynı zamanda her zaman yerine karar verebilecek, kendine güvenen bir lider gibi davranmasını istemektedir.

Banu Çiçek, Türk kültüründe alım, adet ve ahlaka uygun olarak sadakat ve kararlılıkla sevdiğine bağlı kalmış bir karakterdir. Nişanlısı Beyrek kafirlerin eline düştüğünde, tam 16 yıl boyunca Beyrek'in ne ölümünden ne de sağ olduğundan bir haber alınamadı. Ancak buna rağmen, Banu Çiçek sevdiğine olan bağlılığından vazgeçmeyerek kimseyle evlenmemiş ve Beyrek'i beklemiştir. Bu tutum, onun sevgiye ve sadakate olan derin bağlılığını ve karakterinin ne kadar güçlü olduğunu gösterir. Banu Çiçek, bir kadının sadece dışsal güzelliği değil, aynı zamanda içsel gücü ve sevdiğine olan sadakatiyle de değerli olduğunu simgeleyen önemli bir figürdür.

Deli Domrul'un annesi.

Deli Domrul'un annesi figürü, Duha Koca Oğlu Deli Dumral Boyunda önemli bir yer tutar. Her zaman güçlü olduğunu düşünen ve kimsenin onu yenemeyeceğine inanan Deli Domrul, bir gün Allah'a karşı gelir ve öfkesinin sonucunda büyük bir cezaya çarpar. Allah, Deli Domrul'u halsiz bırakmak ve hayatını almak için Azrail'i gönderir. Deli Domrul, canını bağışlaması için Allah'a yalvarır, ancak Allah ona sadece can karşılığı can alabileceğini söyler. Bunun üzerine Deli Domrul, bu dünyada en çok sevdiği

iki kişinin, yani annesi ve babası olduğunu belirtir. Deli Domrul, annesinden, kendi canı pahasına onun için kendini feda etmesini rica etse de annesi onu reddeder:

Ay oğul, ey oğul, izzetli oğul!
Dokuz ay karnımda götürdüğüm oğul!
Onuncu ayında dünyaya getirdiğim oğul!
Ak sütümü emzirdiğim, omuzumda gezdirdiğim oğul!
Vara, zalimlerin elinde tutula idin, Kırk katlı zindanlara atıla idin!
Altın gümüş gücü ile seni kurtara idim.
Yaman kişiye çatmışsın, elim sana yetmez!
Dünya şirin, can tatlı!
Canıma kıyamam. Bunu böyle bil! (Teyek, 2017).

Başlangıçta annesi, fiziksel bağ ve oğlunu nasıl büyütüp yetiştirdiğini, doğum sırasında yaşadığı zorlukları, acılarını ve zahmetini oğluna anlatırken, en sonunda kendi canını, oğlunun canından daha üstün tutarak kendini feda etmez. Görüldüğü gibi, Deli Domrul'un annesi figürü, Dede Korkut destanındaki diğer kadın figürlerinden farklı olarak hayat sevincini, kendi hayatına ve kararlarına daha yüksek bir değer verir.

Aykız.

Deli Dumrul'un eşi-Aykız, annesinden tamamen farklı karakteristik özelliklere sahiptir. Öyle ki, Deli Dumrul, annesinin ve babasının onun için canlarını feda etmeyeceklerini gördükten sonra, çocuklarının annesi olan eşine yönelir. Eşi cevabında

Göz açınca gördüğüm, gönül verip sevdiğim!
Yüksek dağlarında sensiz yaylar isem dağlar mezarım olsun.
Soğuk sularından sensiz içersem kanım sular gibi aksın.
Altınını gümüşünü harcarsam kefen param olsun.
Şahbaz cins atlarına binersem tabutum olsun.
Senden sonra bir yiğidi sevip sarar isem engerek yılanı olsun.
Aman arslanım aman, muhannetmiş anan baban!
Bir canda ne var da kıyamamışlar?
Arş şahit olsun, Kürsi şahit olsun!
Yer şahit olsun, gök şahit olsun!
Kadir Allah şahit olsun!
Benim canım senin canına kurban olsun! (Teyek, 2017).

Yukarıdaki cümlelerde, Deli Dumrul'un eşinin sesinin ve varlığının ne kadar değerli olduğu vurgulanmakta, eşinin olmadığı bir hayatın ne denli zor olacağı tasvir edilmektedir. Eşinin yokluğunda başına gelebilecek her türlü felaketi kabul etmeye ve bu felaketlere boyun eğmeye hazır olduğunu dile getiren Deli Dumrul, onun yokluğunda ölümün ve tüm servetinin anlamsız olacağını ifade eder. Ayrıca, eşine duyduğu sevgi ve sadakatin ölümünden bile daha büyük olduğunu belirterek, kendi canını feda etmeye razı olduğunu söylemektedir.

Genel olarak, Dede Korkut Destanı'nda adı geçmeyen Deli Dumrul'un eşi, sevgi, sadakat, fedakârlık ve güven gibi karakteristikleri içinde barındıran bir kadın figürüdür. O, sadece bir eş olmanın ötesinde, kendi hayatını feda edebilecek kadar güçlü ve bağlı bir figür olarak, destanda kadın karakterinin önemli bir temsilcisidir.

Tekfur'un karısı.

Tekfur'un karısı, Salur Kazan'ın esir düştüğü boyda, korku, merak, manipülasyon ve çaresizlik gibi özellikleri bir arada barındıran bir karakter olarak tasvir edilmektedir. Salur Kazan ile Tekfur'un karısının arasındaki diyalogda, Tekfur'un karısının Kazan'ı anlamaya çalışırken sergilediği davranışlar, onun kişiliği hakkında önemli ipuçları verir. İlk cümlelerden itibaren, Tekfur'un karısı Kazan'ı tanımak ve onun hakkında bilgi edinmek isteyen meraklı bir figür olarak betimlenmektedir. "Ayı mıdır, kurt mudur?" gibi ifadelerle Kazan'ın kimliği hakkında tahminler yaparak, onu görmeye gitmektedir. Kazan'ın kimliğini, dehşet verici bir varlık olarak algılasa da onu görme isteği, kadının cesur bir karaktere sahip olduğunu da gösterir (Teyek, 2017).

Devamında, Tekfur'un karısı, Kazan'a karşı duyduğu korkuyu dile getirmekte ve onun varlığını abartarak anlatmaktadır. Kadın, Kazan'ı bir tehdit olarak tasvir ederken, Kazan'ın kontrolü ele geçirdiği ve yeryüzünde dirilerin, yeraltında ise ölümlerin kurtulamayacağı bir varlık olduğunu öne sürmektedir: "Senin elinden ne yeryüzünde dirimiz ne de yeraltında ölümüz kurtulurmuş!" (Teyek, 2017). Bu ifade, Kazan'ın doğüstü bir güce sahip olduğu izlenimini yaratır ve kadının, Kazan'a duyduğu korkunun boyutlarını gözler önüne serer. Kazan'ın kötülüklerini abartarak anlatması ise, onun korkusunu başkalarına aktarmak ve onları da aynı şekilde manipüle etmek amacı taşır. Kadın, Kazan'a karşı duyduğu korkuyu dramatize ederek başkalarına bulaştırmaya çalışır ve böylece psikolojik bir savaş yürütür.

Son olarak, Tekfur'un karısı, Kazan'ın gücünden duyduğu korkuyu ve çaresizliğini dile getirirken, duygusal bir zayıflık sergileyerek yardım istemektedir. Onun, Kazan'ı bir tehdit olarak tasvir etmesi hem korkunun hem de çaresizliğin bir sonucudur. Bu durum, kadının, Kazan'a karşı duyduğu korkuyu başkalarına aktarmaya yönelik manipülasyonunu ve kendi duygusal durumunu dramatize ederek yardım istemesini yansıtır.

Özetle, Tekfur'un karısı, korku, çaresizlik ve manipülasyon içinde, Kazan'ı abartılı bir şekilde kötülükle tanımlayarak çevresindekileri etkilemeye çalışan, duygusal açıdan savunmasız ve bağımlı bir karakterdir. Kazan'a karşı duyduğu korkuyu hem kişisel hem de toplumsal düzeyde yayarak, kendi çıkarları doğrultusunda başkalarını etkilemeye çalışmaktadır.

Selcen Hatun.

Selcen Hatun, Kanglı Koca Oğlu Kan Turalı Boyu'nda adı geçen ve Trabzon Tekfur'un kızı olan bir karakterdir. Selcen Hatun, güzelliğiyle çevresindekileri büyülemiş ve bu zarıflığı nedeniyle "Sarı" lakabını almıştır. Boyun bir kısmında, Sarı renkli elbise giydiği ve bu özelliğiyle dikkat çektiği belirtilir: "Kız meydanda bir köşk düzeltmişti. Yanındaki tüm kızlar kırmızı giymiş, sadece kendisi sarı renkli elbise giymişti. Yüksekten izliyordu." (Teyek, 2017). Ancak Selcen Hatun yalnızca güzelliğiyle değil, aynı zamanda cesareti ve yiğitliğiyle de tanınmış bir figürdür. Çocukluk yıllarından itibaren cesur ve savaşçı bir şekilde yetiştirilmiş ve bu özellikleriyle boyda sıkça yer almıştır. Boyun bir bölümünde, Selcen Hatun'un fiziksel ve savaşçı özellikleri şu şekilde tasvir edilmiştir: "Trabzon Beyi'nin bir kızı varmış. Adı Selcen Hatun'dur. Selcen Hatun, çok güzel bir kızmış. Güzelliğinin yanı sıra yiğit ve kahramanmış. Bir at binişi varmış; rüzgâr ve fırtına gelse de arkasından yetişilemez, yarı yolda nefesi kesilirmiş. Bir yay gerer, iki başlı ok atarmış. Attığı ok yere düşmez, uçar gider, dünyanın çevresinde döner dururmuş. Hele kılıç kullanışı ve mızrak vuruşu görülmeye değermiş." Selcen Hatun'un bu olağanüstü becerileri, babasının onu kendisi gibi cesur bir bey ile evlendirmek istemesine yol açmıştır.

Trabzon beyi, Selcen Hatun'u almak isteyen beyden üç zorlu hayvanı—kara boğa, sarı buğra ve boz arslan—yemek olarak istemiştir. Boyda, Selcen Hatun'un sadece cesaretini değil, aynı zamanda

merhametini de gösteren bir örnek bulunur. Sevdığı adam Kan Turalı'nın ellerini bağladığında, ona acıyıp ellerinin serbest bırakılması için dua etmiştir: "Kan Turalı'nın cemali ortaya çıkınca, Selcen Hatun çarpılı vermiş. Dizlerinin bağı çözülmüş. Eli ayağı birbirine dolaşmış. Bir anda kara sevdaya tutulmuş. Yanındaki kızlara, 'Hakk Teâlâ, babamın gönlüne merhamet verse de başlık kesip beni şu yiğide verse.' demiştir." (Teyek, 2017). Bu, onun duyarlı ve sevdiğine karşı duyduğu derin bağlılığı yansıtır.

Selcen Hatun aynı zamanda öngörücü, dikkatli ve tehlikeli durumlarla başa çıkmaya hazırlıklı bir karakter olarak da betimlenir. Bunun bir örneği şu şekilde verilir: "Oğuzların başına ne kaza gelirse, uykudan gelirmiş. Kan Turalı, yemek yedikten sonra olduğu yere yatmış. Bir anda gözleri uykuya dalmış. Selcen Hatun, yiğidinin uyuduğunu görünce, 'Dağ başı tekin olmaz' diyerek kalkmış. Zırhını giymiş, kolçağını geçirmiş, dizliğini bağlamış, miğferini takmış, kılıcı kuşanmış ve at binmiş. Yüksekçe bir tepeye çıkarak mızrağını yere dikmiş ve beklemeye başlamış." Kan Turalı, nişanlısının bu hazırlıklı ve zırhlı şekilde olduğunu görünce şaşkınlık yaşamıştır (Teyek, 2017).

Sonuç olarak, Selcen Hatun, Dede Korkut Destanı'ndaki diğer kadın figürleri gibi cesaret, yiğitlik, merhamet, güzellik ve zarafet gibi özellikleri taşıyan bir karakterdir. Sevdiklerine sadık, cesur ve merhametli bir kadın olarak, her zaman sevdiklerine karşı bu değerleri sergileyerek onların yanında olmuş, destanda önemli bir yer edinmiştir.

Yöntem

Bu araştırma, *Dede Korkut Hikâyeleri*'ndeki kadın karakterlerin liderlik rollerini ve temsil biçimlerini incelemek amacıyla nitel araştırma deseni çerçevesinde yapılandırılmıştır. Nitel yöntem, metinlerin bağlamsal ve derinlemesine analizine olanak sağlayarak, karakterlerin söylem ve eylemlerinin kültürel ve toplumsal anlamlarını ortaya çıkarmayı hedefler. Araştırma kapsamında hem söylem analizi hem de içerik analizi teknikleri birlikte kullanılarak, çok yönlü bir çözümleme yaklaşımı benimsenmiştir.

Araştırma Nesnesi ve Veri Kaynağı

Araştırmanın temel veri kaynağını, *Dede Korkut Kitabı*'nda yer alan 12 boydan kadın figürlerinin temsil edildiği metin bölümleri oluşturmaktadır. İncelenen kadın karakterler arasında Burla Hatun, Gülçehre, Banu Çiçek, Deli Dumrul'un annesi, Aykız, Selcen Hatun ve Tekfur'un karısı yer almaktadır. Bu figürler, sözlü ve yazılı anlatımlarda sergiledikleri söylem, davranış, karar alma süreçleri ve aile içindeki roller üzerinden analiz edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Veriler, *Dede Korkut Kitabı*'nın yazılı metinlerinden elde edilmiş, özellikle kadın karakterlerin yer aldığı bölümler sistematik biçimde taranmıştır. Doğrudan anlatımlar, diyaloglar ve olay betimlemeleri incelenmiş; liderlik davranışlarına işaret eden ifadeler ve eylemler, tematik olarak kodlanmıştır.

Veri Analizi Yöntemi

Araştırma kapsamında iki temel analiz yöntemi kullanılmıştır:

1. **Söylem Analizi:** Kadın karakterlerin dilsel ifadeleri, kelime seçimleri ve konuşma biçimleri analiz edilerek, toplumsal rollerle kurdukları anlam ilişkileri değerlendirilmiştir. Bu analiz, karakterlerin kültürel normlar ve toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında nasıl konumlandığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. **İçerik Analizi:** Söylem analizinden elde edilen bulgular içerik analiziyle desteklenmiş; karakterlerin liderlik tarzları, toplumsal roller, duygusal zekâ, karar alma biçimleri ve değer aktarımı gibi temalar üzerinden sınıflandırılmıştır. Bu temalar, modern liderlik yaklaşımlarına (örneğin: hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik) göre kategorize edilerek karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

Dede Korkut'un Toplumunda Kadınların Liderlik Rolü

Dede Korkut Destanı'ndaki kadın karakterler, belirgin şekilde özveri, rehberlik, stratejik düşünme, cesaret ve etkili iletişim gibi önemli nitelikleri temsil eder. Kadın figürlerinde en dikkat çeken özellik, anneliğin yalnızca biyolojik bir ebeveynlik rolü üstlenmekle kalmayıp, aynı zamanda aileye sevgi, koruma ve rehberlik sağlama kapasitesinin de önemli ölçüde arttırılmasıdır. Örneğin, Burla Hatun'un Salur Kazan'ı kâfirlerin elinden kurtarması için oğluna verdiği tavsiyeler ve yönlendirmeler, ya da Gülçe'nin derin sevgi ve özlemiyle oğlunu iyi bir insan olmaya teşvik etmesi bu türden örneklerdir. Destanın pek çok bölümünde anneler, güçlü bir empati ve annelik içgüdüleriyle oğullarını her türlü tehlikeye karşı korumaya çalışır. Burla Hatun'un liderlik anlayışında annelik ve koruma, önemli bir yer tutar; oğlu ile yaptığı açıklamalarla zor seçimlerinin nedenlerini açıklar ve öfkesini yatıştırmaya çalışır. Bu, güçlü bir liderin etrafındakilerini anlaması ve onları koruma isteğinin önemini vurgular. Bununla birlikte, annelik içgüdüünün ötesinde özgür iradesiyle dikkat çeken bir başka kadın figürü, Deli Domrul'un annesidir. Destanda kadınların ilk ve en temel rolü annelik olsa da Deli Domrul'un annesi, oğlunun durumu kritik bir hal aldığı anda, oğlunun hayatını korumak için kendi iradesini ondan üstün tutar. Bu figür, kadının toplumsal ve ailesel sorumluluklar adına aldığı bağımsız kararların, bireyin yaşamındaki en önemli etkenlerden biri olabileceğini gösterir. Kadınların toplumsal ve ailevi değerleri gelecek nesillere aktarmadaki rollerini, Burla Hatun'un oğluna, ailenin onurunu ve değerlerini savunma görevini aşılama çabasında görmek mümkündür. Liderin, toplumu yönlendirebilecek ve değerleri aktarma konusunda eğitici bir rol üstlenmesi gerektiği de bu bağlamda vurgulanır (Teyek, 2017).

Destanda, kadınlar sadece anne olarak değil, aynı zamanda aile birliğini ve gücünü koruyan liderler olarak da karşımıza çıkar. Birçok kadın figürü, eşleri ve oğulları arasında güçlü bağlar kurarak ailelerinin birlikte hareket etmelerine yardımcı olur, bu da ailelerin daha güçlü ve uzun süre varlıklarını sürdürmelerine olanak tanır. Burla Hatun, ailenin birliğini ve gücünü koruyarak hem kendi onurunu hem de ailesinin onurunu savunur, böylece aile içindeki rolünü pekiştirir. Burla Hatun'un liderliğinde şekillenen aile, toplumsal değerlerin ve kültürün korunduğu bir alan haline gelir. Bu figürlerde, yıllarını ailenin refahına adanmış fedakârlık ve korumacılık özellikleri de belirgin şekilde öne çıkar. Gülçehre'nin, oğlunun doğumunu ve sağlıklı büyümesini sağlamak amacıyla yaptığı fedakârlıklar, onun toplumsal sorumluluk taşıyan bir lider olarak özverisini gösterir. Aynı şekilde Burla Hatun da oğlunun hayatını kurtarmak için kendi hayatını tehlikeye atar, böylece onur ve haysiyetin her şeyden önce geldiğini oğluna öğretir. Bu, liderliğin kişisel çıkarlar bir kenara bırakılarak aile ve toplumsal değerler için fedakârca davranılması gerektiğini gösterir (Teyek, 2017).

Kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olmadığı bir toplumda cesur ve bağımsız olmak, çok büyük bir fedakârlık gerektirir. Ancak Dede Korkut Destanı'nda, bazı kadın figürleri kendi eşlerini seçerken aynı zamanda kendilerinin belirlediği koşullara göre evlenilecek kişiyle şartlar koyarlar. Banu Çiçek, "Atımı geçmeyene, okumun önüne düşmeyene, gürüşte beni yenmeyene Banı Çiçek görünmez" (Teyek, 2017) diyerek, hangi türden bir hayat arkadaşı aradığını açıkça belirtir. Banu Çiçek, destanın en güçlü kadın savaşçılarından biri olarak kararlılığı ve savaşçı ruhuyla öne çıkar. Onun savaşçı kimliği, liderliğin yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel bir güç gerektirdiğini de vurgular.

Dede Korkut Destanı'ndaki kadın karakterlerin çoğu cesur, korkusuz ve ailenin ile toplumun istikrarını koruyan figürlerdir. Bu kadınlar, aynı zamanda toplumun değerlerini ve gelecek nesillere taşınması gereken olumlu özellikleri temsil ederler. Ancak, Tekfur 'un eşi, çevresindeki dünyayı abartarak korku yaratmaya çalışan, gerçeği çarpıtarak durumu büyüten bir karakter olarak farklılaşır. Örneğin, Tekfur 'un eşi, Salur Kazan'a yönelik söylemleriyle onun varlığına karşı duyduğu korkuyu ve çaresizliği ifade eder. Salur Kazan'a sorular sorarak onun yaşam tarzını sorgularken, Kazan Bey'in cevabına duyduğu şaşkınlık, kadın figürünün kolayca etkilenen ve duygusal olarak zayıf bir karakter olduğunu gösterir. Kazan Bey'in cevabı ise oldukça sert ve anlamlıdır: "Ölümler arasında ondan daha iyisi yoktur. Her zaman ona biniyorum" (Teyek, 2017). Bu ifadeler, kadının çaresizliğini, gerçeği çarpıtma ve manipülasyon yoluyla etrafındaki insanları kontrol etme arzusunu ortaya koyar. Hikâyenin devamında, "Kadın, iki eliyle kafasına vurarak koşmuş. Bir yanda da "Vay ki vay! Senin elinden ne yeryüzünde dirimiz ne de yer altında ölümüz kurtulmuş!" diyerek doğruca Tekfura varmış: "Kerem eyle, o Kazan'ı kuyudan çıkar. Kızcağızımın belini koparacak. Yeraltında hep kızcağızıma biniyormuş. Diğer ölümlerimizi de toplayıp yedekte çekiyormuş. Hem ölümlerimiz için verdiğimiz yemeği ellerinden alıp yiyormuş. Onun elinden ölümüze de dirimize de kurtuluş yokmuş. Dininin aşkına onu kuyudan çıkar." diye ağım ağım ağlamış. Sızım sızım sızlamış" (Teyek, 2017) diyalogunda duygusal manipülasyon yoluyla başkalarını kontrol etme yeteneğine sahip olduğu ve zorlayıcı ve gizli gücü kolaylıkla kullandığı görülmektedir.

Destanda, güzellikleri ve zarafetleriyle dikkat çeken, toplumda çok değerli ve referans gücüne sahip kadın karakterler de bulunmaktadır. Bunların başlıca örnekleri Selcen Hatun ve Burla Hatun'dur. Selcen Hatun'un olaylara karşı olan hazırlığı ve kahramanlık anlayışı, onun güçlü liderlik özelliklerini gözler önüne serer. Bir olay sırasında, oğlunun uyuduğunu fark ettiğinde, Selcen Hatun "Dağın tepesi özgür değil" diyerek hemen hazırlıklara başlar. Zırhını giyip, kaskını takarak ve kılıcını kuşanarak tehditlere karşı hazır hale gelir. Bu durum, Selcen Hatun'un sadece fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel olarak da olayları önceden tahmin edip tehditlere karşı cesurca karşı koymaya hazır bir lider olduğunu gösterir.

Burla Hatun ise aile ve toplumda güven sağlayan, etkili iletişimiyle öne çıkan bir liderdir. Oğlu ile ustaca kurduğu iletişim sayesinde, 16 yıldır kendisini görmeyen babasını kâfirlerin elinden kurtarmıştır. Burla Hatun'un bu başarısı, onun bilgi ve tecrübelerini toplumsal değerler için kullanmada ne kadar yetkin olduğunu gösterir. Burla Hatun, sadece bir anne ve eş olarak değil, aynı zamanda toplumun ve ailenin sağlıklı bir şekilde işleyişini sağlayan bir lider olarak da ön plana çıkar. Bu figür, liderliğin sadece cesaretle değil, aynı zamanda bilgi ve uzmanlıkla da pekiştiğini vurgular.

Kadın Karakterlerin Modern Liderlik Kavramlarına Yansımaları

Dede Korkut Destanı'ndaki kadın karakterler, geleneksel toplum yapısının ötesinde, modern liderlik kavramlarına dair önemli yansımalar taşır. Destan'daki kadınlar, yalnızca geleneksel annelik ve eşlik rollerini yerine getiren bireyler değil, aynı zamanda cesur, stratejik ve liderlik vasıflarına sahip figürler olarak betimlenirler. Bu özellikleri, günümüz modern liderlik kavramlarıyla oldukça paralellik gösterir. Kadın karakterler, cesaret, stratejik düşünme, toplumsal sorumluluk ve empati gibi modern liderlik becerilerini sergileyerek, liderliğin sadece erkeklere ait bir özellik olmadığını ve kadınların da toplumsal, askeri ve siyasi alanda güçlü birer lider olabileceğini kanıtlarlar. Dede Korkut Destanı'ndaki her kadın figürü, özelliklerine dayanarak liderlik kavramlarına göre aşağıdaki şekilde gruplaştırılmıştır:

Tablo 1. Destandaki kadın figürlerinin liderlik kavramlarına göre sınıflandırılması.

Kadın Figürleri	Liderlik Özelliği	Liderlik Yaklaşımı
Gülçehre	Fedakârlık Toplumsal sorumluluk Aileyi destekleme	Fedakâr Liderlik

	Planlama Hedef belirleme Karar verme Başarıyla uygulama	Strateji Liderlik
	Duygusal zekâ Etkili iletişim Empatik iletişim İkna kabiliyeti Motivasyon sağlama	Otantik Liderlik
Burla Hatun	Kişisel çıkarları bir kenara bırakma Zorluklar karşısında kararlılık Değerleri önceliklendirme Aile ve toplum için özveri Rol model olma	Hizmetkar Liderlik
	Aile onurunu koruma Manevi değerler ve onur Kararlarında onur önceliği Toplumsal değerleri savunma	Etik Liderlik
	Zorlu koşullarda cesaret Düşmanla yüzleşme İnançlı Fedakârlık	Dönüşümcü Liderlik
	Fiziksel güç ve savaşçı ruh Bağımsız karar verme Savaşta ve günlük hayatta destek olma Zorluklara karşı dayanıklılık Kendine güvenerek yola çıkma	Bağımsız Liderlik
Banu Çiçek	Sevdiğine derin bağlılık Zorluklar karşısında sabır ve azim Kişisel fedakârlık Sadakatin ve güvenin temel değer olması	Otokratik Liderlik
	İçsel güç ve bağımsızlık Fiziksel ve zemin eşitlik	Eşit Liderlik
Deli Domrulun Annesi	Kendi değerlerine bağlılık Kendi yaşamına saygı Özgür irade	İçsel Liderlik
	Sınır koyma ve kendi alanını koruma Bireysel sorumluluk	
	Uzun vadeli planlama ve hedef belirleme Duygusal zekâ ve stratejik düşünme	Sürdürülebilir Liderlik
Aykız	Fedakârlık Empati Başkalarının ihtiyaçlarını önceliklendirme Güçlü bir hizmet aşkı Alçakgönüllülük	Hizmetkar Liderlik
	Duygusal farkındalık İletişim becerileri Duygusal bağ kurma	Duygusal Zeka Liderliği
Tekfurun Karısı	Korku yaratma Gerçekliği çarpıtma Başkalarını kontrol etme Emosyonel manipülasyon Gizli güç kullanımı	Toksik Liderlik
	Duygusallık zayıflık ve korku gösterme Duygusal bağımlılık Çaresizlik ve zayıflık ifadesi Bağımlılık ve etkileme	Bağımlı Liderlik
	Çevresindeki dünyayı anlama isteği Bilgi edinme arayışı Korkuyu yönetme ve yönlendirme Bilgiyle manipülasyon	Merak ve Bilgiye Dayalı Liderlik
	Güzellik Zarafet Cesar etlik Çevresinde ilgi odağı	Karizmatik Liderlik
Selcen Hatun		

Etkileyici davranışlar Savaşçılığı ve kahramanlığı	
Çevresindekileri cesaretlendirme ve onların kendi potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olması	Dönüşümcü Liderlik
Olayları önceden tahmin etme Tehditlere karşı hazırlık	Stratejik Liderlik

Kaynaklar: (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010; Harris, 2009; Nawaz ve Khan, 2016; Mango, 2018; Burns, 2012; Conger, 2015; Lipman-Blumen, 2010; Hargreaves ve Fink, 2012; Patterson, 2003).

Dede Korkut Destanı'ndaki kadın figürlerini liderlik kavramlarına göre sınıflandırmak, sadece kadınların kahramanlıklarını ve toplumsal rollerini anlamakla kalmaz, aynı zamanda destanın içindeki toplumsal yapıyı da yansıtır. Kadınlar, bazen pasif birer karakter değil, toplumun şekillenmesinde, kahramanlıkta ve kültürel yapının korunmasında önemli aktörlerdir. Bu figürler, toplumsal normlarla şekillenen ve bir o kadar da onları aşabilen liderlik örnekleri sunar.

Sonuç

Dede Korkut Hikayeleri, Türk edebiyatının önemli bir parçası olarak hem kültürel hem de toplumsal değerlerin yansımasıdır. Bu hikayelerde, kadın figürlerinin genellikle arka planda yer almasına rağmen, bazı karakterler güçlü, cesur ve liderlik vasıflarına sahip olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, Dede Korkut'un anlatılarındaki kadın karakterlerin, o dönemin geleneksel yapısının ötesinde, daha derin ve çok yönlü roller üstlendiğini göstermektedir.

Kadınların liderlik özellikleri, yalnızca erkek egemen bir toplumda hayatta kalmaya yönelik bir strateji değil, aynı zamanda toplumun sosyal ve kültürel yapısının şekillenmesinde etkili olan önemli bir faktördür. Dede Korkut Hikayelerinde görülen kadın karakterler, cesaret, akıl ve stratejik düşünme gibi liderlik özelliklerini sergileyerek, dönemin kadınının güç ve etki sahibi olabileceğini gösterir. Özellikle, Oğuz boylarının geleneksel değerlerini korumak için kritik kararlar veren, kocalarını veya oğullarını savaşta destekleyen kadın figürleri, bu hikayelerin içinde derin bir anlam taşımaktadır.

Bununla birlikte, kadınların liderlik rolleri ve toplumdaki yerleri, çoğu zaman toplumsal normlar ve değerlerle şekillenen bir çerçeveye dayanır. Kadınlar, bu normlar çerçevesinde ancak belirli koşullar altında liderlik gösterebilmektedirler. Örneğin, Dede Korkut Hikayelerinde yer alan bazı kadın karakterler, ya doğrudan savaşlarda aktif bir rol almakta ya da evdeki erkeklerin kararlarını etkileyen stratejik kararlar vermektedir. Ancak genel olarak, bu kadınların liderlik rolleri, genellikle onların erkeklerin yanında veya erkekler aracılığıyla belirlenmektedir.

Dede Korkut Hikayelerindeki kadın figürlerinin liderlik özellikleri, sadece o dönemin sosyal yapısını değil, aynı zamanda kadınların tarihsel ve kültürel bağlamda nasıl algılandığını da gösterir. Bu karakterlerin toplumda güçlü ve etkili figürler olarak kabul edilmesi, dönemin toplumsal yapısının evrimsel sürecini anlamamıza katkı sağlar. Makalede, Dede Korkut'un toplumunda yer alan önemli kadın karakterleri ayrı ayrı incelenerek liderlik kavramlarına uygun bir şekilde gruplandırılmıştır. Sonuçta, kadın figürleri arasında en çok görülen başlıca liderlik kavramı Karizmatik Liderlik olmuştur. Etkileyici davranışlar, dikkatleri kolaylıkla üzerine çekme yeteneği, incelik ve güzellik, birçok kadın karakterde bulunan özelliklerdir ki, bunlar aynı zamanda Karizmatik liderliğin özelliklerindendir. Çocuklarını sadece toplum değerlerine göre büyütmek değil, aynı zamanda onları cesaretlendirmek, kendi potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak, tehlikeli durumlarda yönlendirmek gibi Dönüşümcü Liderlik kavramının karakteristik özelliklerini taşıyan Selcen Hatun, karşımıza çıkmaktadır. Savaş, her an tehlike olabilecek, kafirlerin etkisine maruz kalan bir toplumda yaşamak, sadece erkekleri değil, aynı zamanda kadınları da stratejik düşünmeye, gelecekte yaşanabilecek tehlikelere hazırlıklı olmaya ve planlı yaşamaya zorlamış ve bu durum, Stratejik liderliğin şekillenmesine yol açmıştır. Bunun en belirgin örnekleri, Gülçehre ve Selcen Hatun'dur. Eşlerinin çoğu zaman avlarda, kafirlerle

mücadelede ya da kafirlere esir düşmesi, onları çocuklarını tek başına büyötmeye zorlamış, ancak buna rağmen, hikayedeki kadın karakterler çocuklarını babalarına sadık ve sevgiyle yetiştirmiştir. Bütün bunlar, kendi oğullarıyla etkili iletişim, yüksek seviyede ikna kabiliyeti ve duygusal zekanın iyi olması sonucu ortaya çıkan İletişim liderliğinin özellikleridir.

Sonuç olarak, Dede Korkut Hikayelerindeki kadın figürleri, dönemin toplumsal yapısını ve kadınların toplumdaki yerini anlamamıza önemli katkılar sunmaktadır. Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Stratejik Liderlik, İçsel Liderlik, Hizmetkar Liderlik gibi farklı liderlik kavramları, bu kadın karakterlerde kendini farklı şekillerde göstermektedir. Dede Korkut Hikayelerindeki kadın karakterler, liderlik özellikleri bakımından yalnızca o dönemin toplumsal yapısını yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda kadınların güçlerini ve etkilerini çeşitli yönleriyle ortaya koyar. Bu durum, tarihsel ve kültürel bağlamda kadınların toplumdaki önemli rollerinin anlaşılmasına ışık tutmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiğı Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, tek yazarlı olarak hazırlanmıştır.

Teşekkür

Bu makaleyi yazma sürecinde bana destek olan ve teşvik eden hocam Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Conger, J. (2015). Charismatic leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Gökyay, O. G. (1976). *Dede Korkut hikayeleri*. Milli Eğitim Basımevi: İstanbul.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK.
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7(01), 57.
- Nawaz, Z. & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Özsoy, B. S. (2008). *Dede Korkut kitabı: transkripsiyon-inceleme-sözlük*. Ankara: Akçağ.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Teyek, S. (2017). *Dede Korkut hikayeleri*. Millî Eğitim Bakanlığı: Ankara.

Extended Abstract

The Dede Korkut Epic, one of the most significant works in Turkish literature, primarily focuses on the heroic deeds of the Oghuz Turks, featuring numerous male figures who exemplify bravery, honor, and leadership. However, within this narrative, the role of female characters, though often secondary in relation to their male counterparts, carries profound implications. These women play crucial roles as leaders in their families and communities, demonstrating leadership qualities that are integral not only to the preservation of cultural values but also to the overall stability of the society they inhabit. Through various female figures, the epic illustrates the diverse forms of leadership, ranging from maternal authority to strategic decision-making, and from emotional intelligence to the ability to confront societal challenges with bravery.

The women in the Dede Korkut Epic exhibit various forms of leadership, often stemming from their roles as mothers, wives, and protectors of the social order. Their leadership is not limited to command and authority in a traditional sense, but often encompasses emotional strength, wisdom, and the ability to influence and guide those around them. They exhibit resilience in the face of adversity, communicate effectively, and engage in decision-making processes that affect the well-being of their families and communities.

In the epic, maternal leadership is one of the most significant roles occupied by women. The bond between mother and child is central to many of the narratives, and the mothers in the epic do not merely play the role of caregivers but also function as moral guides and protectors of family honor. For example, Burla Hatun stands out as a strong maternal figure who not only nurtures her son, Salur Kazan, but also guides him through challenges, often advising him on the choices he must make. In the scene where Burla Hatun must save her husband from the clutches of the enemy, her leadership qualities come to the forefront. She offers counsel and emotional support, acting as both a protector and a strategic advisor. This ability to influence decisions demonstrates the essential role of women as moral and emotional anchors in the epic.

The maternal leadership depicted in the epic is also seen through the character of Gülçehre, who sacrifices her own well-being for the health and protection of her son. Her actions symbolize not only physical but also emotional and moral sacrifice, as she provides the nourishment and support needed to ensure her child's growth. By taking on such responsibility, these female characters fulfill vital roles within the family unit and, by extension, society. They also demonstrate that leadership involves understanding and managing the complexities of familial relationships, where empathy and compassion are as important as strength and courage.

Beyond their roles as mothers, several female characters in the Dede Korkut Epic also engage in more strategic forms of leadership, positioning themselves as protectors of societal values and family honor. Selcen Hatun, for example, displays a type of foresight and preparedness that is usually attributed to male warriors. In a scene where danger looms, Selcen Hatun anticipates the threat and prepares for battle by donning armor and taking up arms. Her proactive response to the danger surrounding her family reflects a leader who is not only protective but also strategic in her approach to challenges. She embodies the qualities of a warrior, but with a sense of maternal protection and wisdom that sets her apart from the typical heroic figures in the epic.

Similarly, Burla Hatun is another prime example of a female character who showcases a more tactical leadership style. When her husband is taken captive by the enemy, Burla Hatun, using both her intellect and strength, orchestrates the rescue operation. Her leadership transcends the mere protective role of a mother; she is deeply involved in the decision-making process, providing insights and guidance

to ensure the success of the mission. Her ability to balance emotional intelligence with strategic thinking reinforces the idea that leadership, in the context of the epic, is multi-faceted and not confined to physical prowess alone.

Another key characteristic of female leadership in the Dede Korkut Epic is the ability to use emotional intelligence and effective communication to maintain order and instill moral values within their families and communities. The women in the epic are often seen as the communicators and mediators, offering advice and counsel in moments of crisis. Banu Çiçek is one such character who plays a significant role in ensuring the continuity of values and traditions through emotional support and advice. Her words are often guiding principles that provide clarity and direction in tumultuous situations. Banu Çiçek's leadership is rooted in her ability to understand and communicate the emotional needs of those around her, demonstrating that leadership can take many forms, including empathetic and nurturing guidance.

Furthermore, the mothers in the epic are also tasked with teaching their children about values such as honor, integrity, and bravery. Burla Hatun, in particular, demonstrates her leadership by not only advising her son, Uruz, but also by instilling in him the importance of family honor and loyalty. This act of moral education underscores the role of women as bearers of cultural and ethical values, ensuring the preservation of social norms and traditions across generations.

The women of the Dede Korkut Epic are far more than passive figures. They emerge as leaders who wield influence and authority through various means, including maternal guidance, strategic thinking, emotional intelligence, and independent decision-making. Through characters like Burla Hatun, Selcen Hatun, Banu Çiçek, and Gülçehre, the epic portrays women as complex and multifaceted leaders who contribute significantly to the preservation and development of both their families and the wider society. Their leadership transcends conventional gender roles, demonstrating that true leadership is rooted in the ability to protect, guide, and shape the future through wisdom, courage, and compassion. The Dede Korkut Epic, therefore, presents a rich tapestry of female leadership, emphasizing the importance of women's roles in shaping both the family and the social fabric of the Oghuz Turkic community.



Başvuru Tarihi (Received Date): 24.02.2025

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 22.04.2025

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1645909

Kaynakça Gösterimi: Alioğulları, Z. D. (2025). Yatay liderlik: Liderliği iş birliği ve esneklikle güçlendirmek. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(1), 20-32. doi: 10.52848/ijls.1645909

Citation Information: Alioğulları, Z. D. (2025). Horizontal leadership: Strengthening leadership through collaboration and flexibility. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 8(1), 20-32. doi: 10.52848/ijls.1645909

YATAY LİDERLİK: LİDERLİĞİ İŞ BİRLİĞİ VE ESNEKLİKLE GÜÇLENDİRMEK

Zişan Duygu ALİOĞULLARI¹

Öz

Günümüz iş ortamında çalışanların yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi konuları önemli hale gelmiştir. Lider, yalnızca karar alıcı rolünü değil, aynı zamanda karar almayı ekip üyeleriyle birlikte yönlendirme rolünü de üstlenmelidir. Geleneksel liderlik yönetiminden farklı olarak yatay liderlik, iş birliğini, esnekliği ve paylaşımcı karar almayı teşvik etmektedir. Yatay liderlik, çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek liderlik rolleri üstlenmeleri için onları yetki devretme sürecidir. Yatay liderlik, gücü ve yetkiyi organizasyon geneline dağıtarak çalışanların her seviyede fikirlerini sunmalarını ve inisiyatif almalarını sağlamaktadır. Bu yüzden yatay liderlik, örgütlerde başarıya ulaşmak için etkili ve yeni bir yaklaşımdır.

Çalışma kapsamında, yatay liderlik kavramı üzerine kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, yatay liderliğe dair temel bilgiler sunulmuş ve diğer liderlik türleriyle olan farkları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Daha sonra, yatay liderlerin sahip olması gereken temel nitelikler ve yatay liderliğin alt boyutları da incelenmiştir. Ayrıca yatay liderliğin, bireysel ve örgütsel etkilerini inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç bölümünde, yatay liderlik ile ilgili bilgiler derlenerek örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticilere ve üst yönetime öneriler sunulmuştur. Yatay liderlik ile ilgili şu ana kadar yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olup çalışma alandaki bir boşluğu doldurmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yatay Liderlik, Liderlik, Paylaşılmış Liderlik.

Horizontal Leadership: Strengthening Leadership Through Collaboration and Flexibility

Abstract

The issue of empowerment of workers has gained importance in today's business environment. The leader should take on the responsibility of both making decisions and guiding the team in making decisions. Horizontal leadership encourages cooperation, flexibility, and shared decision-making, in contrast to traditional leadership management. Horizontal leadership is the process of delegating authority to employees so that they can take on leadership roles by including them in decision-making processes. Horizontal leadership distributes power and authority throughout the organization, allowing employees to present their ideas and take initiative at every level. Therefore, horizontal leadership is an effective and new approach for achieving organizational success.

A comprehensive literature review, a comprehensive literature review was conducted on the subject of horizontal leadership. First, an overall summary of horizontal leadership was given, along with a detailed discussion about the way it differs from other forms of leadership. Next, in addition to the sub-dimensions of horizontal leadership, the fundamental characteristics that horizontal leaders need to possess were examined. In addition, research results examining the individual and organizational effects of horizontal leadership are included. In the conclusion section, information on horizontal leadership is gathered and

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Türkiye, E-posta: zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6602-0344

offering recommendations for managers and senior management on how to successfully apply it in businesses. The study addresses an absence in the literature as there hasn't been any research on horizontal leadership to date.

Keywords: Horizontal Leadership, Leadership, Shared Leadership.

Giriş

“Liderlerin rolü, diğer insanların kendilerini takip etmesini sağlamak değil, başkalarına liderlik etme yetkisi vermektir.” (George, 2007: s. 36)

Dünyada teknoloji alanında kaydedilen ilerlemeler, küreselleşme sonucu artan rekabet ve pandemi gibi beklenmeyen olaylar, örgütleri iş yapış şekillerini değiştirmeye ve yönetim tarzlarında yenilik yapmaya mecbur bırakmıştır. Yenilik arayışında örgütler iş yapış şekillerini; uzaktan ve esnek çalışma yöntemleriyle geleneksel liderlik tarzlarını; ekip çalışmaları, iş birliği, uyumlanma ve esneklikle değiştirerek yeniden şekillendirmiştir. Pandemi gibi beklenmedik krizler sırasında, çalışanların yaratıcılık ve inovasyon becerilerini kullanmaları ile psikolojik olarak güçlü hissetmelerinin önemli olduğu görölmüştür. Bu yüzden liderlerin, çalışanlarını yetkilendirerek bilgi ve becerilerini kolektif olarak daha etkin kullanmalarını sağlaması ve bunu destekleyen istikrar ve güven ortamına dayalı bir örgüt kültürü geliştirmesi elzemdir.

Değişen dünyada geleneksel liderlik yaklaşımları yerine, yeni gelişmeler perspektifinde şekillenen yönetim tarzlarının benimsenmesi ve çalışan odaklı yeni liderlik tarzlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu minvalde, çalışanların yönetimde paydaş olarak görölüp yönetime dahil olmaları örgütün uzun vadeli başarısı için gerekli koşuldur. Değişen iş koşullarına uyum sağlama, krizleri yönetme ve faaliyetlerini sürdürme konusunda başarılı olan yatay liderlik tarzı günümüzde önemli bir konu haline gelmiştir. Pilkienė (2018) araştırmasında yatay liderlikle yönetilen örgütlerin değişim ve belirsizlik ortamlarında daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Yatay liderlik; dikey liderin rollerinin, görevlerinin ve yetkilerinin geçici olarak ekipten birine verip o kişinin belirli bir dönem liderlik rolünü üstlenmesi sürecini içermektedir (Müller vd., 2021; Yu vd., 2018). Yatay liderlik, çalışanların daha fazla bağımsız hareket edebilmesini ve sorumluluk almasını sağlayan, iş süreçlerini daha verimli hale getiren bir liderlik türüdür. Yatay liderlik, örgütlerin çevik ve esnek olmalarını teşvik ederek ekiplerin daha hızlı ve etkili kararlar almasına olanak tanımaktadır (Bekman, 2023). Ayrıca, bu liderlik türü, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma imkânı sunarak iş birliğini güçlendirerek yenilikçi bir organizasyon kültürünü oluşturmaktadır.

Günümüz iş dünyasında daha fazla önem kazanan tersine mentorluk, yatay liderlik anlayışına oldukça yakın bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşımla, genç çalışanlara belirli aralıklarla yöneticilik deneyimi kazandırarak bir yönetici gibi karar alma ve liderlik etme fırsatı verilmektedir. Böylelikle çalışanların örgüt işleyişini daha iyi anlamaları sağlanmaktadır (Terzi & Boylu, 2019). Günümüzde tersine mentorluk kuralı pek çok işletme tarafından uygulanmaktadır.

Örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri ve olası risklere proaktif şekilde yanıt verebilmeleri onların dayanıklılık düzeylerini de ortaya koymaktadır (Hamel & Välikangas, 2003). Yatay liderlik modeli, dayanıklılık kültürünü destekleyerek ekiplerin daha hızlı, esnek ve iş birliği içinde hareket etmesine olanak tanımaktadır. Yapılan çalışmalarda yatay liderlikte, ekip üyelerinin birbirlerini etkileyerek ve yönlendirerek liderlik rolünü paylaşıp daha hızlı kararlar alabildikleri tespit edilmiştir (Alonderienė vd., 2022; Bekman, 2023). Bu kapsamda yapılan diğer araştırmalara göre yatay liderliğin çalışanların güçlendirme düzeyleri (Yu vd., 2018), motivasyonları (Alonderienė vd., 2020), iş tatminleri (Lauritzen vd., 2021) ve iş performansları (Kakar, 2017; Sun, He & Wen, 2023) üzerinde olumlu etkisi olduğu görölmüştür.

Yatay liderlik tarzını benimseyen örgütler, çalışanların iş birliği yapmasını ve birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmasını teşvik ederek açık iletişim, beyin fırtınası ve bilgi paylaşımı kültürünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Yin vd., 2024). Ayrıca, yatay liderlik kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanların lidere ve örgüte güven duygusu gelişmiştir (Pilkienė vd., 2018). Bu durumun, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığı görülmüştür (Nuranita, 2019). Özetle yatay liderlik, örgütlerin daha dinamik, yenilikçi ve çalışanların daha fazla söz sahibi olduğu bir yapı oluşturmaya yardımcı olan etkili bir liderlik türüdür.

Bu çalışmada, yatay liderliğe yönelik kavramsal bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada yatay liderliğe ilişkin bilgiler verilerek yatay liderlikle diğer liderlik türleri arasındaki farklar detaylı tanımlanmıştır. Ayrıca yatay liderlerin sahip olması gereken nitelikler ve alt boyutlarından da bahsedilmiştir. Son olarak, yatay liderliğin örgüt üzerindeki etkilerine yönelik yapılmış bazı araştırma sonuçları özetlenmiştir. Sonuç kısmında ise örgütlerde yatay liderliğin oluşması için yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur.

Kavramsal Çerçeve

1.1. Yatay Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulmasında, şekillendirilmesinde, çalışanların örgüt vizyonuna ve misyonuna uyum sağlamasında liderlerin önemli rol oynadığı bilinmektedir. Liderler tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olan, onları yönlendiren ve motive eden bireylerdir (Jerab & Mabrouk, 2023; Szczepańska-Woszczyna, 2015). Başka bir tanıma göre liderlik, hedeflere ulaşmak için bireyleri bir araya getirme, yönlendirme ve motivasyonlarını artırma sürecidir (Ergeneli, 2006). Liderliğin özünde, bireylerin davranışlarını etkileme ve etkili iletişimle onların beceri ve potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için gerekli ortamı ve fırsatları oluşturma yer almaktadır (Locke, 1999).

Kaul vd. (2020) krizleri etkili yönetmek, riskleri minimize etmek ve durumları kontrol altına alabilmek için liderlerin iç çevresinde yer alan bireylerin kendi sorumluluk alanına giren konularda inisiyatif alması gerektiğini vurgulamıştır. George (2007: s. 36) liderlerin rolünün, sadece üyelerinin takibini sağlamak olmadığını, bununla birlikte üyelerine liderlik yapma yetkisi vererek onları güçlendirmek olduğunu da ifade etmiştir. Dolayısıyla kritik bir sorunu, problemi çözmek veya bir görevi yerine getirmek için dikey lider tarafından atanan yeni bir liderlik modeli olan yatay liderlik yönetim tarzı ortaya çıkmıştır (Alonderienė vd., 2020; Peavoy, 2018).

Yatay liderlik, ekip üyelerinden birinin dikey lider tarafından liderlik görevini yönetmek üzere belirli durumlar veya görevlerde yetkilendirilmesidir. Yatay liderlik; dikey liderin rollerinin, görevlerinin ve yetkilerinin geçici olarak ekip üyeleri arasında dağıtılma sürecini de içermektedir (Müller vd., 2021; Yu vd., 2018;). Yatay liderler; mesleki becerilerine, kişiliklerine, proje görevlerini veya krizleri çözme becerilerine göre seçilmektedir (Alonderienė vd., 2020; Drouin vd., 2018; Gilley vd., 2008). Yatay liderlikte, herkesin farklı yetenek ve liderlik potansiyeline sahip olduğu kabul edilmektedir (Yin vd., 2024). Bu liderlik tarzında, yukarıdan aşağıya doğru talimatları içeren geleneksel yönetim yaklaşımının aksine ekip üyeleri arasında liderlik yetkisinin dinamik geçişi de vurgulanmaktadır (Gilley vd., 2008). Böylece örgütlerde kolektif bir liderlik deneyimi oluşmaktadır (Yin vd., 2024).

Yatay liderlik, karar alma konusunda çalışanlarda özgürlük hissinin oluşmasını sağlayıp iletişim ve motivasyon becerilerinin artmasına yardımcı olmaktadır (Drouin vd., 2018). Yatay liderlikte önemli olan amaçların gerçekleştirilmesidir (Müller vd., 2018). Yönetim sorumluluklarının tek bir liderde toplanması yerine ekip üyeleri arasında dengeli bir şekilde paylaşılması, çalışanlardaki adalet ve eşitlik algısını (Pilkienė vd., 2018; Singh vd., 2023) ve örgütsel katkısı (Gilley vd., 2008) artırmaktadır. Pilkienė (2018) değişim ve belirsizlik ortamında yatay liderlik tarzı ile yönetilen örgütlerin daha başarılı

olduğunu belirtmiştir. Yatay liderlik tarzında, sistem daha az merkezi ve bürokratik olduğundan örgütlerde dinamik ve esnek bir yapı oluşmaktadır (Alonderienė vd., 2022; Pilkienė vd., 2018). Bu durum örgütlerin, değişiminin ve belirsizliğin yoğun olduğu ortamlara daha hızlı uyum göstermesini sağlamaktadır.

Bu bilgiler ışığında, yatay liderliğin barındırdığı temel unsurlar aşağıdaki gibi derlenmiştir (Drouin vd., 2018; Gilley vd., 2008; Müller vd., 2018; Sun vd., 2023; Yin vd., 2024).

• **Paylaşılan Karar Alma:** Yatay liderlikte kararlar, ekip üyelerince birlikte kolektif olarak alınır. Böylece farklı bakış açılarının dikkate alınması sağlanmaktadır.

• **Dağıtılmış Güç:** Yatay liderlikte, yetki ve sorumluluk örgütün geneline yayılmaktadır. Güç, hiyerarşinin en üst basamağında yoğunlaşması yerine örgütteki güç mesafesi en aza indirilerek örgütün genelinde toplanmaktadır.

• **İş birliği:** Yatay liderlik tarzında ekip üyelerinin birbirlerine destek olması ve ortak sorunları çözmesi için birlikte çalışmalarını içermektedir.

• **Yetkilendirme:** Yatay liderlik tarzında, çalışanlar yetkilendirilerek inisiyatif ve karar almaya katkıda bulunurlar.

1.2. Yatay Liderliğin Tarihçesi ve Diğer Liderlik Kavramlarından Farkları

1970’lerde Shell firması, çalışanlarının örgütlerde daha fazla inisiyatif alıp liderlik rolünü üstlenmesiyle işletmenin rekabette avantaj sağladığını görmüştür. Bu durum, geleneksel dikey liderlik modelinin yeterince etkili olmadığını düşündürmüştü ve literatürde yeni bir liderlik tarzı arayışına gidilmiştir. Modern liderlik teorileri içerisinde yer alan yatay liderlik kavramı, Brian Robertson (2007) tarafından ortaya konulmuş holakrası kavramıyla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu kavrama göre, otorite örgüt içerisinde dağıtılmaktadır. Diğer bir ifadeyle geleneksel olarak gücün, merkezi bir yapıda olmayıp örgüt içerisinde dağılması temeline dayanmaktadır (Bekman, 2023). 2010 yılında Zander ve Butler tarafından tanımlanan yatay liderler, tek bir lider veya yönetici olmadan ekipçe karar alma ve işlerini yönetme yetkisine sahiptir. Bu modelde ekip üyeleri projeleri yönetmek, karar almak ve birbirlerini desteklemek için yetkilendirilmektedir.

Yapılan literatür taramasında “yatay liderlik”, “dikey liderlik” ve “paylaşılmış liderlik” gibi liderlik yaklaşımlarının birbirine benzer olduğu görülmüştür. Fakat bu liderlik yaklaşımları birbirlerinden farklı noktalar taşımakta olup aralarındaki farklar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Paylaşılmış, Yatay ve Dikey Liderlik Arasındaki Farklar		
Liderlik Yaklaşımı	Tanımlayan Kaynak	Tanım
Paylaşılmış Liderlik	Göktaş ve Kaya (2023); Kakar (2017); Ensley, Pearce ve Hmieleski (2006); Kaur (2013; 2016); Pearce ve Sims (2002).	• Örgütteki hedef ve amaçların gerçekleşmesi için ekip üyeleri arasında ortaya çıkan liderlik türüdür. Bu liderlik türünde tek ve belirli bir lider yoktur. Liderlik rolleri tüm ekip üyeleri arasında dinamik olarak dağılmaktadır. Özetle, bu liderlik türünde birden fazla kişi lider olabilir. • Liderlik rolleri tüm ekip üyeleri arasında paylaşılarak ekipçe bir liderlik tarzı oluşmaktadır. Böylelikle liderlik sürecinde ekip, kolektif olarak uzmanlaşma elde etmektedir. • Ekipteki herkes kendi becerilerine ve uzmanlıklarına göre liderlik yapmaya katkıda bulunmaktadır. Ekipteki üyeler arasında karşılıklı etkileşim ve katılım oluşmaktadır. • Paylaşılmış liderliğin, karmaşık çevre koşullarının olduğu çalışma ortamlarında faydalı olduğu görülmüştür. Özellikle, yeni kurulan örgütler ve yazılım şirketleri gibi iş birliği ve inovasyonun önemli olduğu durumlarda performansı olumlu etkilediği görülmüştür.

Yatay Liderlik	Hanna vd. (2021); Müller vd. (2018) Drouin vd. (2018) Pretorius vd. (2017)	• Yatay liderlik, dikey liderin bir ekip üyesini geçici olarak liderliğe atamasıyla ortaya çıkan liderlik türüdür. Bu liderlik türünde tek ve belirli bir lider vardır. • Yatay liderlik rolü ekip üyelerinin uzmanlıklarına göre kendi aralarında değişebilir. Ekip üyeleri liderlik rollerini işbirlikçi ve eşitlikçi bir süreçle dönüşümlü olarak üstlenmektedir. • Yatay liderlik, ekip üyelerinin uzmanlıklarının kullanılması gerektiği veya karar vermenin önemli olduğu durumlarda oluşturulması önerilmektedir. • Yatay liderlik tarzı, belirli bir projede, belirli bir konuda veya kriz ortamlarında ekipten birinin liderlik rolünü üstlenmesinin önemli olduğu durumlarda tercih edilmektedir.
Dikey Liderlik	Sun vd. (2023); Zhu (2019); Müller vd. (2018); Frankfort (2016).	• Dikey liderlikte, güç tek bir merkezde toplanır. Tüm kararlar tek bir lider tarafından alınır ve yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim tarzı uygulanmaktadır. • Ekip üyelerinin inisiyatif kullanması ve proje hedeflerine katkıda bulunması teşvik edilmektedir.

Kaynak: Tablo yazar tarafından literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 1'e göre paylaşılmış ve yatay liderlik, geleneksel/dikey liderlik anlayışından farklı olarak liderliğin tek bir kişide toplanmadığı, ekip üyelerinin etkin katılımının olduğu liderlik türüdür. Paylaşılmış ve yatay liderlik türü de liderliğin dinamik ve akışkan bir süreç olduğunu ve iş birliğine dayalı etkileşimler yoluyla ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Yin vd. 2024). Sonuç olarak yatay lider, ekip üyelerinin güçlendirilmesini ve projelerde daha çevik liderlik yapısının oluşmasını desteklerken dikey lider, örgütlerde işlerin koordinasyonu sürdürür (Yin vd., 2024; Yu vd., 2018).

1.3. Yatay Liderliğin Alt Boyutları

Yu vd. (2018) çalışmasında yatay liderliğin farklı türlerini tanımlanmış olup bu türlerin hangi koşullarda seçilip yetkilendirileceği üzerinde durmuştur. Yatay liderlik, kendi içerisinde dört farklı türe ayrılmıştır. Bunlar:

1.3.1. Geleceğin Yıldızları: Geleceğin yıldızları; teknik, sosyal ve liderlik becerileri yüksek kişiler olup gelecekteki liderlik rolleri için yetiştirilir. Bu kişiler takım arkadaşları tarafından benimsenip kolayca lider olarak kabul edilir. Bu kişiler, çok fazla yetki ve sorumluluğun olduğu durumlarda ön plana çıkmakta olup ileride dikey liderlik pozisyonlarına gelebilirler.

1.3.2. Vekiller: Vekiller; takım içerisinde kabul gören, güvenilir ve bilgi birikimi yüksek kişilerdir. Bu kişiler acil durumlarda liderlik görevlerinin yerine getirilmesi için yetkilendirilmektedir. Yatay liderlik rolü üstlenen bu kişilere vekiller denilmektedir.

1.3.3. İstiridyeler: İstiridyeler, yüksek liderlik potansiyeline sahip fakat bu konuda deneyimi olmayan kişilerdir. Dikey liderler, tarafından kendilerine özel destek ve rehberlik sağlanarak liderlik becerilerinin geliştirmesi amaçlanmıştır. Sonrasında dikey lider, pozisyonunu istiridye olan yatay lidere devredecektir.

1.3.4. Yedek Oyuncular: Yedek oyuncular, acil durumlarda geçici olarak liderlik rolü üstlenen kişilerdir. Liderlik becerileri eksik veya takım arkadaşları tarafından tam olarak kabul edilmeyebilirler. Görevlerinin tamamlanmasında ve lider ihtiyacının olduğu durumlarda yedek oyuncu olarak liderler görevleri üstlenebilirler.

1.4. Yatay Liderliğin Bireysel ve Örgütsel Çıktılara Etkisi

Literatür taraması sonucunda yatay liderliğin bireysel ve örgütsel bağlamdaki sonuçları detaylı şekilde ele alınmıştır. Yatay liderliğin, örgütlerde güçlendirme kavramı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Yu vd., 2018). Güçlendirme olmadan yatay liderliğin ortaya çıkması zordur. Yatay liderlik tarzında, ekip üyeleri dönüşümlü olarak liderlik rolünü üstlendikleri için kendilerini daha yetkin ve güçlü

hissetmektedir. Bununla birlikte yatay liderliğin, çalışanların motivasyonunu (Alonderienė vd., 2020), iş tatminini (Lauritzen vd., 2021) ve iş performansını (Kakar, 2017; Sun, He & Wen, 2023) olumlu yönde artırdığı elde edilen diğer bulgular arasındadır.

Yatay liderlikte ekip üyelerinin döngüsel olarak liderlik rolünü üstlenmeleri; ekip üyelerinin birbirlerine, lidere ve örgüte güven duygusunu geliştirmektedir (Pilkienė vd., 2018). Bu durumun çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığı da görölmüştür (Nuranita, 2019). Yatay liderlikte, ekip üyelerinin birbirini desteklemesi bir dayanışma ve iş birliği ortamının oluşmasına katkı sunmaktadır (Müller vd., 2018).

Bu minvalde güven, dayanışma ve eşitlikçi iş ortamında bulunan çalışanların düşüncelerini çekinmeden söyleyebildikleri ve kendilerini daha değerli ve önemli hissettikleri görölmüştür (Lauritzen, vd., 2021). Bu durum yeni fikirlerin üretilmesine, örgütlerin yaratıcı olmasına ve rekabette üstünlük oluşmasına olanak sağlamaktadır (Müller vd., 2018; Tabassum vd., 2023).

Yatay liderlik, çalışanların örgütlerde karar alımına katılımına, uyumlanmalarına ve gücün örgüt içerisinde dağıtılmasına odaklanan bir liderlik modelidir. Yatay liderlik tarzını benimseyen örgütler, çalışanların iş birliği yapmasını ve birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmasını teşvik ederek açık iletişim, beyin fırtınası ve bilgi paylaşımı kültürünün oluşmasına önem vermektedir (Yin vd., 2024).

Yatay liderlikle oluşan merkezi olmayan karar alma süreçleri çalışanların işleri üzerinde daha fazla etki ve sahiplik duygusu oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum, örgütlerde kendi kendini yöneten ekiplerin oluşmasını da beraberinde getirmiştir. Yatay liderlik yaklaşımı, geleceğin liderleri havuzunun oluşmasına yardımcı olarak örgütlerde uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliği garanti altına almaktadır (Singh vd., 2023).

Yatay liderliğin tüm bu olumlu çıktıları, örgütün başarısını artıracak gibi örgütlerin beşerî sermayeye ayırdıkları maliyetleri de azaltmaktadır. Ekip içerisindeki bireylere liderlik rollerini vermekle bu pozisyonlara dış çevreden birini atamak yerine kendi içindeki çalışan havuzundan yatay liderler belirleyerek hem maliyetten tasarruf etmekte hem de çalışanların beceri ve kendilerine olan güvenlerini artırmaktadır (Peavoy, 2018).

Sonuç olarak, yatay liderlikte örgüt mekanizmaları genellikle daha çeviktir (Dubinsky & Hazzan, 2010) ve değişime hızlı bir şekilde yanıt vermektedir. Yatay liderlik, bireysel rekabeti önleyerek tüm çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda ilerlemesine faydalı olmaktadır.

Sonuç

Rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında iyi organize olabilen, iş birliği ve ekip yönetimini etkili yapabilen işletmeler avantajlı konumdadır. Teknolojideki yenilikler ve pandemi sürecinde meydana gelen örgüt yapısındaki değişikliklere karşı işletmeler, rekabette bu avantajları elde edebilmek için liderlik paradigmalarını yeniden şekillendirmiştir. Dolayısıyla örgütler daha etkili ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmek için liderlik davranışlarında önemli dönüşümler meydana getirmiştir.

Değişimin ve belirsizliğin olduğu günümüz iş dünyasında liderlerin esnek olmaları, ekip çalışmasına ve iş birliğine önem vermeleri kritik hale gelmiştir. Lider, katılımcı ve iş birliğine yatkın, iletişim yeteneği yüksek formal yetkisi olmasa bile grup üyelerini etkileyebilme becerisi olmalıdır (Eriksen, 2001; Toufighi vd., 2024). Yapılan araştırmalar, geleneksel liderlik tarzlarının bu konularda yetersiz kaldığını ve bu nedenle yeni yönetim ve liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Son yıllarda önem kazanmaya başlayan yatay liderlik tarzının bu gereklilikleri karşılama konusunda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Yatay liderlik, ihtiyaç duyulduğunda ekip üyelerinin liderlik rollerini üstlenmelerini sağlayan işbirlikçi ve esnek bir liderlik yaklaşımıdır. Yatay liderlik; iş birliğini, paylaşılan karar almayı ve

dağıtılmış güç yapılarını vurgulayan bir liderlik modelidir (Alonderiené vd., 2022; Müller vd., 2021; Pilkiené vd., 2018; Yu vd., 2018). Liderliğin yalnızca bir kişiye veya hiyerarşinin tepesindeki birkaç kişiye dayanmaması fikrine dayanmamakta olup örgüt içerisindeki çalışanlara liderlik yapma imkânı veren bir liderlik türüdür. Yatay liderlik türü, yalnızca liderler için değil tüm ekip üyeleri için de büyüme ve gelişim fırsatları sunmaktadır.

Yatay liderlik; merkezi olmayan karar alma ve yetkilendirme süreçlerini, tüm örgütte açık iletişim, paylaşılan sorumluluk ve güven kültürünü yansıtmaktadır. Çalışanlarda bağlılık, güçlendirme, motivasyon, iş tatminini, iş performansını ve işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığı görülmüştür. Yatay liderlikte örgüt mekanizmalarının daha çevik ve değişime hızlı bir şekilde yanıt verdiği tespit edilmiştir (Sun, He & Wen, 2023; Lauritzen vd., 2021; Alonderiené vd., 2020; Nuranita, 2019; Pilkiené vd., 2018; Kakar, 2017)

Son yıllarda pek çok işletmede kullanılan ve kabul gören tersine mentorluk kavramı ile yatay liderlik benzer bir yönetim anlayışını desteklemektedir. Tersine mentorluk kavramı, genç ve yönetimde tecrübesiz çalışanların liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla daha tecrübeli bireylere yardımcı olması anlamına gelmektedir (Terzi & Boyle, 2019). Tersine mentorluk, genç veya daha az kıdemli çalışanların deneyimli yöneticilere yeni nesil teknolojiler, dijital dönüşüm ve değişen iş kültürü gibi konularda rehberlik etmesi temeline dayanmaktadır. Benzer şekilde, tersine mentorluk, karar alma süreçlerinde iş birliğini ve karşılıklı öğrenmeyi teşvik ederken yatay liderlik anlayışı, geleneksel otorite anlayışının yerine ekip içindeki çalışanların sorumluluk almasını ve liderlik rollerinin paylaşılmasını teşvik etmektedir. Bu iki yaklaşımı benimseyen ve bu yöntemleri uygulayan örgütler, rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında daha katılımcı ve dinamik bir yapı sergileyerek avantaj elde etmektedir.

Özetle yatay liderlik, daha yüksek çalışan katılımı, daha fazla uyum sağlama, daha güçlü bir liderlik hattı, daha iyi karar alma, çevik, kapsayıcı ve inovatif bir örgüt kültürü için gerekli bir liderlik türüdür. Bu liderlik türü, örgütlerin performans seviyelerini yükseltmelerini, çalışanların değişime uyum sağlamalarını ve kendi pazarlarında rekabet üstünlüğünü korumalarını ve örgütlerin uzun vadede daha güçlü bir yönetim yapısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde yatay liderliğin oluşması için yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur:

- Yatay liderliği uygulamak, önemli kültürel ve yapısal değişiklikleri işletmelerde oturtmak zaman gerektiren uzun vadeli bir süreçtir. Bu süreçte, örgüt içerisindeki direnç ve zorluklarla karşılaşmaya hazır olunmalı buna yönelik stratejik bir yol haritası oluşturulmalıdır.

- Liderler, yatay liderlik için gerekli olan yaratıcılık, yenilikçilik ve ekip çalışması gerektiren örgüt kültürünün oluşması için gerekli düzenlemeler yapabilir.

- Yatay liderin seçimi, mümkün olduğunca demokratik bir şekilde yapılmalıdır. Liderler, ekip üyelerinden geri bildirim almalı ve nihai kararı vermeden önce ekip üyelerinin görüşlerini dikkate almalıdır. Ekip içerisinde deneyim, bilgi ve profesyonellik açısından öne çıkan kişiler belirlenmelidir.

- Çalışanların yatay liderlik için gerekli becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla eğitim ve gelişim fırsatları sağlanmalıdır.

- Örgüt içinde iletişimi, iş birliğini ve problem çözme yetkinliklerini geliştirmek amacıyla yatay liderlik atölyeleri oluşturulabilir.

- Yatay liderliğinde bir sonucu olan daha esnek ve iş birliğinin yüksek olduğu örgüt yapıları oluşturmak için bürokratik ve hiyerarşik yapıdan kaçınılmalıdır. Departmanlar arası iş birliği teşvik etmek için işler yeniden düzenlenebilir, gerekirse faaliyetlerin dağılımında iyileşmeler yapılabilir.

•Örgütte oluşacak iyileştirmeler veya değiştirmeler ile yenilenen süreçler, örgüt kültürü ve yönetim tarzı hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu bilginin etkili bir şekilde aktarılması için yeni iletişim kanalları oluşturmalıdır.

•Performans yönetimi ve ödöl sistemleri, yatay liderlik için gerekli olan ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır. Yüksek iş birliği ve yatay liderlik becerileri gösteren çalışanlar; terfi veya ücret artışı gibi ödöllele ödöllelendirilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu kısımda araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazar makaleyi tek başına hazırlamıştır.

Çıkar Beyanı

Bu makale ile ilgili olarak yazarın hiçbir kişı ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Alonderienė, R., Müller, R., Pilkienė, M., Šimkonis, S., & Chmieliauskas, A. (2020). Transitions in balanced leadership in projects: The case of horizontal leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3339-3351.
- Bekman, A. (2023). *The story of horizontal leadership*. Cichorei, Amsterdam.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., & Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986-1006.
- Dubinsky, Y., & Hazzan, O. (2010, May). Ad-hoc leadership in agile software development environments. In *Proceedings of the 2010 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (pp. 32-38).
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Eriksen, E. O. (2001). Leadership in a communicative perspective. *Acta Sociologica*, 44(1), 21-35.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Frankfort, L. (2016). Transitioning from vertical to horizontal leadership: The psychodynamics of middle managers' shift of posture. *Published Master Thesis*. https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/InseadEMCCCtheseswave19/84299.pdf
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. John Wiley & Sons. San Francisco. CA: Cosey Bass.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human resource development quarterly*, 19(2), 153-169.
- Göktaş, E., & Kaya, M. (2023). Paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkiler: Bir meta-analiz çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 13(3), 309-324.
- Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., & Griffin, R. W. (2021). The emergence of emergent leadership: A comprehensive framework and directions for future research. *Journal of Management*, 47(1), 76-104.
- Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). The role of leadership in changing organizational culture. *Available at SSRN 4574324*.
- Kakar, A. K. (2017). Investigating the prevalence and performance correlates of vertical versus shared leadership in emergent software development teams. *Information Systems Management*, 34(2), 172-184.
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809-812.
- Kaur, G. (2013). Sustainable development in agriculture and green farming in India. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 6(12), 61-64.
- Kaur, K. (2016). *Distributed leadership and the leader: designing a professional development course for private school principals of Calcutta, India* (Doctoral dissertation, Electronic version published by Vancouver Island University).
- Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2021). Leadership matters, but so do co-jobbers: A research of the relative importance of transformational educational leadership and team connections for staff member's outcomes and user sense of fulfillment. *Review of Public Personnel Administration*, 42, 614-640.

- Locke, E. A. (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. Lexington Books.
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2021). Horizontal leadership and its scenarios. (Edit: Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S.). In: *Balanced leadership: Making the best use of personal and team leadership in projects* (ss. 9- 24). England: Oxford University Press.
- Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A. L., Bekker, M. C., & Jain, K. (2018). A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 83-94.
- Nuranita, R. (2019). Kepemimpinan horizontal sebagai seni kepemimpinan untuk semua orang dalam penerapannya di organisasi. *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan*, 13(1), 71-83.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Peavoy, D. (2018). *An exploratory study to comprehend balanced project leadership and how temporary (horizontal) leaders are identified* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Pilkienė, M., Alonderienė, R., Chmieliauskas, A., Šimkonis, S., & Müller, R. (2018). The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 913-924.
- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2017). Exploring project-related factors that influence leadership styles and their effect on project performance: A conceptual framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 95-108.
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing holacracy. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-33.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402.
- Singh, A., Sharma, S., Sengupta, S., & Goel, K. (2023). Sailing through the pandemic: role of authentic leadership and horizontal collectivism in unlocking work engagement in Indian startups. *Journal of Asia Business Studies*, 18(5), 1175-1195.
- Sun, M., He, K., & Wen, T. (2023). The impact of shared leadership on team creativity in innovation teams-a chain mediating effect model. *Sustainability*, 15(2), 1212.
- Tabassum, M., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). Toward an overarching multi-level conceptualization of emergent leadership: Perspectives from social identity, and implicit leadership theories. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100951.
- Terzi, E., & Boylu, Y. (2019). Türkiye ve Dünya’da tersine mentorluk: Kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri ve gençlerin işten ayrılma niyeti açısından bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3283-3322.
- Toufighi, S. P., Sahebi, I. G., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548.
- Yin, K., Niu, J., Dong, N., Zhang, K., & Ashok, M. (2024). A meta-analysis of horizontal leadership and knowledge sharing. *Current Psychology*, 43(17), 15507-15521.
- Yu, M., Vaagaasar, A. L., Müller, R., Wang, L., & Zhu, F. (2018). Empowerment: The key to horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 992-1006.
- Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 258-267.

Zhu, F., Wang, L., Sun, M., Sun, X., & Müller, R. (2019). Influencing factors of horizontal leaders' role identity in projects: A sequential mixed method approach. *International Journal of Project Management*, 37(4), 582-598.

Extended Abstract

In the globalizing world, it has been observed that for enterprises to move forward on a dynamic and sustainable route of success, employees must feel stable and trusted. Team members freely express their opinions and communicate with their surroundings more freely in organizations that are characterized by stability and trust. Organizations with this culture not only facilitate the achievement of their goals, but also increase the organization's competitiveness in the long term by encouraging innovation. The development of a strong commitment culture and the organization's long-term competitiveness are two benefits of the horizontal leadership style that have gained significant attention in recent years.

Horizontal leadership involves temporarily assigning the roles, duties, and authorities of the vertical leader to someone on the team and having that person assume the leadership role for a certain period (Yu et al., 2018; Müller et al., 2021). Horizontal leadership is a type of leadership that enables employees to adapt to situational needs and take responsibility, making business processes more efficient.

Horizontal leadership helps team members develop their skills in taking responsibility, taking initiative, and producing creative solutions by empowering them to take on leadership roles. Empowering team members to take on leadership roles in turn helps them make effective decisions. In horizontal leadership, some employees can motivate others, develop strategies, and work for the success of the team, either with or without the official leader (Gilley, Dixon, & Gilley, 2008). Horizontal leaders share the leadership role by influencing and guiding team members in the absence of a formal leader or manager. Yin et al. (2024); Sun et al. (2023); Drouin et al. (2018); Müller et al. (2018); Gilley et al. (2008) revealed that horizontal leadership has four basic elements in their study. These are; shared decision making, distributed power, collaboration, and empowerment.

In the literature review, it was seen that leadership approaches such as “horizontal leadership”, “vertical leadership” and “shared leadership” are similar to each other. However, these leadership approaches have different points from each other and the differences between them are shown in Table 1. Shared and horizontal leadership is a leadership approach in which team members actively participate, unlike the traditional vertical leadership approach. According to Yin et al. (2024), horizontal leadership highlights that it evolves through dynamic and flexible teamwork. While horizontal leadership supports the strengthening of team members and the formation of a more flexible leadership structure in projects, vertical leadership focuses on ensuring the continuity of functioning and coordination within the organization (Yin et al., 2024; Yu et al., 2018).

In their study, Yu et al. (2018) identified many forms of horizontal leadership and concentrated on the criteria that will be utilized to choose and approve these forms. These are namely Deputies, Future Stars, Bench Players and Oysters. In addition, horizontal leadership increases the participation of employees in business processes, trust, commitment, innovation and open communication within the organization.

Furthermore, it has been noted to improve employees' job happiness, motivation, performance, and sense of personal empowerment. It has been determined that organizational mechanisms are more agile and respond quickly to change in horizontal leadership.

There has been no study on horizontal leadership so far, and the study fills a gap in the field. In addition, information on horizontal leadership has been compiled and suggestions have been presented to managers and senior management for its successful implementation in organizations. These are:

- In the process of implementing horizontal leadership and establishing significant cultural and structural changes in businesses, there is a possibility of encountering resistance and difficulties within the organization. Organizations should create a strategic roadmap for this.

- Leaders can make the necessary arrangements to create the organizational culture required for horizontal leadership.

- The horizontal leader should be chosen in the most democratic manner feasible. Leaders should consider their team members' opinions while making the final choice.

- Horizontal leadership skills of employees should be developed with training to be given within the organization. For this reason, opportunities for development should be offered.

- Horizontal leadership workshops should be created with simulations to develop communication, cooperation and problem-solving competencies within the organization.

- In order to create a flexible and collaborative organizational structure; rigid, bureaucratic and hierarchical systems should be avoided, processes should be improved, cooperation between departments should be increased and task distributions should be reviewed.

- Employees should be informed about the renewed processes in line with the improvements or changes made in the organization and the effects of these changes on the organizational culture and management approach should be shared openly.

- Horizontal leadership requires collaboration and teamwork, which should be promoted in performance management and incentive programs. Workers who show a high level of cooperation and horizontal leadership abilities may be given promotions or pay raises.



Başvuru Tarihi (Received Date): 11.03.2025

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 29.04.2025

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi:10.52848/ijls.1655487

Kaynakça Gösterimi: Fındık, Ü. (2025). Türkiye’de yönetimde etik liderlik: 2020-24 yılları arasında yapılan çalışmaların sistematik incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(1), 33-52. doi: 10.52848/ijls.1655487

Citation Information: Fındık, Ü. (2025). Ethical leadership in management in Türkiye: A systematic review of studies conducted between 2020-2024. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 8(1), 33-52. doi: 10.52848/ijls.1655487

TÜRKİYE’DE YÖNETİMDE ETİK LİDERLİK: 2020-24 YILLARI ARASINDA YAPILAN ÇALIŞMALARIN SİSTEMATİK İNCELENMESİ

Ümit FİNDİK¹

Öz

Bu çalışma, Türkiye’de yönetimde etik liderlik konusuna odaklanan araştırmaları sistematik bir biçimde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 2020–2024 yılları arasında yayımlanan Türkçe akademik çalışmalar, belirli ölçütlere göre analiz edilmiştir. Çalışma türü (hakemli akademik dergilerde yayımlanmış araştırmalar), yayın dili (Türkçe), analiz edilen ülke (Türkiye) ve konu odağı (yönetim ve etik liderlik ilişkisi) temelinde belirlenen dahil etme ve hariç tutma kriterleri uygulanmıştır. Araştırma verileri Google Akademik üzerinden “etik liderlik”, “yönetim” ve “Türkiye” anahtar kelimeleriyle yapılan taramalar yoluyla elde edilmiştir. İncelenen 62 çalışma temelinde yapılan analizler, etik liderlik araştırmalarının büyük oranda eğitim alanına yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, sağlık, kamu yönetimi, turizm, finans ve spor bilimleri gibi sektörlerde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Etik liderlik çoğunlukla iş tatmini, örgütsel bağlılık, adalet, güven ve motivasyon gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiş; çalışmaların çoğu nicel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Bulgular, etik liderliğin yalnızca bireysel tutumlar üzerinde değil, örgütsel yapı ve performans üzerinde de önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, sektörel çeşitliliğin artırılması ve makro düzey çıktılarına (inovasyon, sürdürülebilirlik, kurumsal performans) odaklanan araştırmaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Liderlik, Yönetim, Kamu Yönetimi, Doküman İncelemesi.

Ethical Leadership in Management in Türkiye: A Systematic Review of Studies Conducted Between 2020-2024

Abstract

This study aims to systematically examine academic research conducted in Türkiye over the past five years that focuses on ethical leadership in management. Within this scope, Turkish-language articles published between 2019 and 2023 in peer-reviewed journals were selected based on predetermined inclusion criteria: publication type, language (Turkish), geographical focus (Türkiye), and thematic alignment (management and ethical leadership). The data were collected using Google Scholar with the keywords “ethical leadership,” “management,” and “Türkiye.” The analysis of 62 studies revealed that research on

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: y036003024@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3423-8637

ethical leadership is predominantly concentrated in the field of education. However, sectors such as healthcare, public administration, tourism, finance, and sports sciences remain underrepresented. Most studies utilized quantitative methods and associated ethical leadership with organizational behavior variables such as job satisfaction, organizational commitment, justice, trust, and motivation. The findings indicate that ethical leadership significantly influences not only individual outcomes but also broader organizational structures and performance. Nevertheless, future research should increase sectoral diversity and focus more on macro-level outcomes such as innovation, sustainability, and institutional effectiveness.

Keywords: Ethical Leadership, Leadership, Management, Public Administration, Document Analysis.

Giriş

Etik liderlik, liderlerin kararlarında ve eylemlerinde ahlaki ve etik değerleri rehber edinerek bireyler ve kurumlar üzerindeki etkilerini yönlendirdikleri bir yaklaşımdır. Bu kavram, özellikle yükseköğretim kurumlarında önem kazanmakta, akademik ve idari yönetimde etik iklimin oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu makalede, etik liderliğin teorik temelleri, boyutları ve yükseköğretim yönetimindeki önemi ele alınacaktır.

Etik liderlik, bireylerin davranışlarının ve liderlik eylemlerinin etik standartlara uygunluğunu ifade eder. Brown, Treviño ve Harrison (2006) göre, etik liderlik, izleyenlere normatif olarak uygun davranışları göstermek ve bu davranışları teşvik etmek üzere içsel bir motivasyonla harekete geçmeyi gerektirir. Bu liderlik anlayışı; dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve şeffaflık gibi temel değerlere dayanır (Bahar, 2019). Etik liderlik, sadece bireysel davranışları çerçevesinde değil, aynı zamanda bir liderin kurum çapında yarattığı etik iklimle de ölçülmektedir. Kurum içerisinde etik bir ortam yaratmak, liderin hem örgütsel adalet hem de bireysel etik davranışları teşvikiyle mümkün olabilir. Bu bağlamda liderlerin dürüst, şeffaf ve adil bir yönetim anlayışı benimsemesi, çalışanların motivasyonunu ve güvenini artırır. Aynı zamanda, liderlerin etik iklimi olan katkıları örgüt genelinde daha sürdürülebilir bir kültür oluşmasını destekler (Freeman & Stewart, 2007).

Etik Liderliğin Teorik Temelleri

Etik liderlik, liderlerin karar alma süreçlerinde ve yönetim uygulamalarında ahlaki ve etik ilkeleri merkeze alarak hareket etmelerini ifade eder. Bu kavram, farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde incelenmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre bireyler, etik liderlerin davranışlarını gözlemleyerek ve taklit ederek etik standartlara uyum sağlarlar (Bandura, 1977). Deontolojik etik yaklaşımı, liderlerin etik kurallar ve sorumluluklar doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini vurgular (Kant, 1996). Öte yandan, sonuççuluk yaklaşımı ise liderlik kararlarının etik sonuçlarını değerlendirerek en fazla fayda sağlayan seçeneğin tercih edilmesi gerektiğini savunur (Mill, 2001). Ayrıca, erdem etiği perspektifinde liderlerin karakter özellikleri ve ahlaki değerleri ön planda tutulur (MacIntyre, 1981). Bu teorik yaklaşımlar, etik liderliğin farklı boyutlarını anlamamıza ve liderlerin etik karar alma süreçlerini nasıl yönettiklerini değerlendirmemize olanak tanımaktadır.

Erdem etiği.

Liderin karakterine vurgu yaparak cesaret, tevazu ve empati gibi erdemlerin öne çıkmasını sağlar. Bu teoriye göre, etik liderler en belirsiz durumlarda bile ahlaki örnek davranışlar sergilerler. Örneğin, kriz yönetiminde etik liderler, doğruluk ve dürüstlük gibi temel erdemleri esas alarak çalışanların güvenini kazanır ve bu sayede kurumsal dayanıklılığı artırır. Ayrıca, liderin empati yeteneği, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamada kritik bir rol oynar (Queloz & van Ackeren, 2024; Russell, 2023).

Deontoloji.

Kurallar ve görevlere bağlılığı öne çıkararak adalet ve tutarlılığı sağlar. Etik liderler, karar alırken ahlaki değerlere sarsılmaz bir bağlılıkla hareket eder. Örneğin, bir etik lider, işe alım süreçlerinde

liyakat ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalarak ayrımcılık riskini en aza indirir. Deontolojik liderlik yaklaşımı, çalışanlar arasında adil bir iş ortamının oluşturulmasına önemli katkılar sağlar (Hester & Rogers, 2021; Megías, de Sousa, & Jiménez-Sánchez, 2023; Shafique, Ahmad, & Kalyar, 2020).

Sonuççuluk.

Kararların sonuçlarına odaklanarak faydayı en yüksek seviyede tutmayı amaçlar. Bu yaklaşımla liderler, aldıkları kararların tüm paydaşlar için maksimum fayda sağlamasını hedefler. Örneğin, bir etik lider, yeni bir organizasyonel politika belirlerken bu politikanın hem çalışanların refahını hem de kurumsal hedefleri ne ölçüde desteklediğini değerlendirir. Sonuççuluğa dayalı liderlik, bireysel ve kurumsal faydanın dengelenmesini sağlar (Häyry, 2021). Kararların sonuçlarına odaklanarak faydayı en yüksek seviyede tutmayı amaçlar. Bu yaklaşımla liderler, aldıkları kararların tüm paydaşlar için maksimum fayda sağlamasını hedefler. Bu teoriler, liderlerin etik sorunları ele alma biçimlerini ve karar alma mekanizmalarını şekillendirir. Özellikle karmaşık çıkar çatışmalarının bulunduğu durumlarda, bu teorilerin entegrasyonu önem kazanmaktadır (Tseng & Wang, 2021).

Etik iklim.

Kurumda doğru-yanlış normlarını tanımlayarak çalışanların etik davranışlarını şekillendirir. Etik iklim, örgüt içinde değerlerin ve normların yayılmasını sağlar. Özellikle, çalışanların etik karar alma süreçlerinde kurumsal rehberliğe ihtiyaç duyduğu durumlarda, liderlerin açık ve tutarlı mesajlar vermesi bu boyutun önemini artırır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, etik iklimin çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır (Bridge, 2022; Chappell, 2020; Green & Brandstedt, 2020).

Davranışsal etik.

Adalet ve eşitlik temelinde bireylerin sosyal ve iş yaşamında etik davranışlarını geliştirir. Bu boyut, liderlerin örnek davranışlar sergileyerek çalışanların bu değerlere uyum sağlamasını destekler. Örneğin, liderlerin sürekli adil ve şeffaf olmaları, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkiler. Güncel çalışmalara göre, liderlerin günlük etik kararlarının çalışanların moral ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Leib & Shalvi, 2020).

Karar vermede etik.

Liderlerin karar alma süreçlerinde ahlaki değerlere dayalı bir yaklaşım benimsemelerini sağlar. Bu boyut, özellikle çıkar çatışmalarının bulunduğu durumlarda kritik öneme sahiptir. Liderlerin, karar süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini benimsemeleri, etik liderlik anlayışının en belirgin özelliklerindendir. Örneğin, finansal kaynakların dağıtımında adaletli bir yaklaşım, örgütte güven ortamını pekiştirir (Gulia & Salins, 2020; Jacob, Decker, Lugg, & Diamond, 2022).

İletişimsel etik.

Etkili iletişim ve empati yoluyla çalışanların etik değerleri benimsemelerine katkı sağlar. Liderlerin şeffaflık ve doğruluk esasına dayalı iletişim stratejileri bu boyutta öne çıkar. Ayrıca, iki yönlü iletişim, lider ve çalışanlar arasında güvenin artmasını destekler. İletişimsel etik boyutunda, liderlerin empati yetenekleri ve etkili dinleme becerileri kritik bir rol oynar. Yapılan araştırmalar, etkili iletişim stratejilerinin örgüt performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır (Resick vd., 2006).

Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlik, kurumlarda çalışanların güvenini kazanan, adil, şeffaf ve ahlaki değerlere bağlı bir yönetim anlayışını ifade eder. Etik liderliğin temel unsurları, kurumsal iklimin geliştirilmesi, psikolojik

güvenliğin artırılması, akademik başarıya katkı sağlanması ve etik farkındalığın yaygınlaştırılmasıdır. Bu boyutlar, etik liderliğin sadece bireyler üzerindeki değil, örgütsel düzeydeki etkilerini de anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Bowen, 2020; Zikargae, 2022).

Kurumsal iklimin geliştirilmesi.

Şeffaf ve adil bir ortam oluşturarak çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır. Bu bağlamda liderler, etik iklimin kurumsal başarıyı artırdığını fark ederek uzun vadeli planlamalarda bu boyuta öncelik tanımalıdır. Etik iklim, örgütte değerlerin ve normların net bir şekilde ifade edilmesiyle oluşturulur. Örneğin, liderlerin açık bir şekilde etik kuralları desteklemesi, çalışanların iş yerindeki davranışlarına rehberlik eder. Güncel araştırmalar, etik iklimin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Kurumsal iklim, çalışanların ve paydaşların bir kurum içerisindeki genel algısını ve deneyimlerini kapsayan bir olgudur. Etik liderler, kurum içinde açık iletişim kanalları oluşturarak ve adil uygulamalar geliştirerek olumlu bir kurumsal iklim yaratmada önemli bir rol oynar. Etik değerlerin benimsenmesi ve desteklenmesi, çalışanların iş ortamında daha fazla aidiyet hissetmelerini ve motivasyonlarının artmasını sağlar (Kuenzi, Mayer, & Greenbaum, 2020; Lubis & Hanum, 2020).

Psikolojik güvenliğin artırılması.

Etik liderlik, iş yeri zorbalığını azaltır ve çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. İş yeri travmalarının önlenmesi ve destek mekanizmalarının oluşturulması bu noktada kritik öneme sahiptir. Psikolojik güvenlik, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri, hatalarını paylaşabilmeleri ve geri bildirim almaktan çekinmemeleri ile sağlanır. Etik liderler, empati yeteneklerini kullanarak çalışanların duygusal ihtiyaçlarına cevap verir ve güvenli bir ortam yaratır. Bu durum, inovasyon ve yaratıcılığı artırarak kurumsal performansı destekler (Shafique vd., 2020). Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, hata yapmaktan korkmadığı ve yenilikçi düşüncelerin teşvik edildiği bir çalışma ortamının oluşturulmasını ifade eder (Edmondson, 1999). Etik liderler, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak için güven ve destek temelli bir liderlik yaklaşımı benimseyerek bireylerin gelişimine katkıda bulunur.

Akademik başarıya katkı.

Öğrencilerin ve çalışanların motivasyonunu artırarak, çıktıların niteliğini yüksek seviyede tutar. Akademik ortamlarda etik liderlik, öğrencilerin öğrenme süreçlerini desteklerken aynı zamanda öğretim elemanlarının akademik başarılarını da artırır. Örneğin, etik liderlerin şeffaf ve adil değerlendirme süreçleri, öğrencilerin derslere olan ilgisini ve bağlılığını artırabilir. Ayrıca, çalışanların akademik projelerde karşılaştıkları etik ikilemleri çözmelerine yardımcı olmak, bu başarıyı daha ileriye taşır. Akademik başarı, eğitim kurumlarında etik liderliğin önemli bir çıktısıdır. Etik liderler, öğrenci ve öğretim üyeleri için adil ve destekleyici bir ortam oluşturarak öğrenme süreçlerini güçlendirirler. Akademik başarıya katkı, hem etik karar mekanizmalarının geliştirilmesiyle hem de etik değerlerin eğitim sürecine entegre edilmesiyle sağlanır (Guerrero-Dib, Portales, & Heredia-Escorza, 2020; Liu & Yin, 2023; Small & Lew, 2021).

Etik farkındalık.

Akademik ortamlarda etik kuralların uygulanması ve öğrencilere aktarılması, etik liderlerin temel sorumlulukları arasındadır. Etik farkındalık, liderlerin yalnızca etik kuralları öğretmekle kalmayıp aynı zamanda bu kuralların uygulanmasını teşvik etmesiyle sağlanır. Liderler, etik eğitim programları düzenleyerek ve etik davranışları teşvik ederek bu farkındalığı artırabilir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, etik farkındalığın örgütsel etik kültür üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Etik farkındalık,

çalışanların ve öğrencilerin etik değerlere yönelik duyarlılığını artırmayı amaçlar. Etik liderler, örnek davranışlarıyla ve etik kuralların uygulanmasını teşvik ederek, etik farkındalığın bireyler arasında yaygınlaşmasına yardımcı olurlar. Etik farkındalık, kurum içinde etik karar alma süreçlerini güçlendirerek organizasyonun uzun vadeli başarısına katkıda bulunur.

Çalışmanın Amacı

Yönetimde etik liderlik konusuna değinen araştırmaların sistematik derlemesini amaçlayan bu çalışmanın genel amacı, yönetimde etik liderliğe ilişkin en son yapılan araştırmalarda etik liderlik perspektifinin nasıl dahil edildiğini araştırmaktır. Bu genel amaca dayanarak, özel hedefler aşağıdadır:

1. Bu derlemede kullanılan veri tabanlarını belirlemek,
2. Arama parametrelerini, anahtar kelimeleri belirlemek,
3. Veri tabanlarından üretilen makalelerin veya çalışmaların dahil edilme ve hariç tutulma kriterlerini açıklamak,
4. Derleme amaçlarına uygun olarak her bir çalışmayı veya araştırma eserini ayrıntılı bir şekilde analiz etmek,
5. Bu çalışmanın sonuçlarını analiz etmek ve bulgulara dayalı genel profili çıkarmak.

Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye’de son beş yıl içinde yönetimde etik liderlik konusuna odaklanan akademik araştırmaların sistematik bir biçimde incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın niteliği gereği, inceleme kapsamına alınacak eserlerin belirlenmesinde bazı seçme ölçütlerinin kullanılması uygun bulunmuştur. Bu doğrultuda, teorik çerçevenin oluşturulmasına katkı sağlayacak şekilde, incelemeye dâhil edilecek çalışmaların seçimini yönlendirecek belirli değişkenler tanımlanmıştır. Bu değişkenler, sistematik incelemenin kapsamını sınırlamak, karşılaştırmalı analiz yapabilmek ve çalışmanın bilimsel geçerliliğini artırmak amacıyla belirlenmiştir. Bu bağlamda kullanılan kriterler şunlardır:

1. Çalışma türü: Akademik dergilerde yayımlanan bilimsel araştırmalar dikkate alınmıştır.
2. Yayın yılı: Son 5 yılın yayınları dikkate alınmıştır, yani 2020-2024 yılları arasında yayımlanan çalışmalar.
3. Dil: Türkçe yayınlar dikkate alınmıştır.
4. Analiz edilen ülke: Türkiye’de yapılan çalışmalar dahil edilmiştir.
5. Metodoloji: Araştırmalarında etik liderlik ve yönetim perspektifini ele alan çalışmalar dikkate alınmıştır.
6. Analiz aşaması: Analiz değişkenlerini yönetim bağlamında ele alan yayınlar dahil edilmiştir.
7. Katılımcılar: Etik liderliğin yönetim boyutundaki rolünü dikkate alan araştırmalar göz önünde bulundurulmuştur.

Yayınları aramak için Google Akademik veri tabanı kullanılmıştır. Araştırmaya dahil edilecek çalışmaların belirlenmesi için aramalar, şu anahtar kelimeler (etik liderlik, yönetim, Türkiye) ve bunların sadece Türkçe karşılıkları ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada dikkate alınan dahil etme ve hariç tutma kriterleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Dahil etme ve hariç tutma kriterleri

Dahil Etme Kriterleri	Hariç Tutma Kriterleri
Bilimsel Makaleler	Yüksek lisans tezleri

2020-2024 yılları arasında yayımlanan yayınlar	Doktora çalışmaları
Türkçe dilinde yazılmış makaleler	Konferans posterleri
Etik liderlik konusunu analiz eden makaleler	Bildiri kitabı olmayan konferans bildirileri

Bulgular

Bu çalışmada, yönetimde etik liderlik konusuna odaklanan akademik araştırmalar sistematik bir biçimde incelenmiş ve son beş yıllık dönemde bu perspektifin literatürde nasıl ele alındığı analiz edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, 2019–2024 yılları arasında yayımlanan çalışmalar belirlenmiş, ilgili eserlerin içerik özetleri çıkarılmış ve sistematik analiz için temel veri seti oluşturulmuştur. İncelemeye dâhil edilen çalışmaların ayrıntılı listesi Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmaya dahil edilen çalışmalar

Yazar	Çalışma Yılı	Başlık	Çalışma Alanı
Akduru, H. E., & Semerciöz, F.	(2020)	Farklılık ikliminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolü	Finans
Akın, M. A., İş, E., & Anuştekin, M.	(2023)	Okul psikolojik danışmanlarının algılarına göre okul yöneticilerin etik liderlik davranışlarının incelenmesi	Eğitim
Akinci, A. Y.	(2020)	Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin etik liderlik algısının bazı değişkenlere göre incelenmesi	Spor Bilimleri
Aktaş, M., & Aydın, A. Ö.	(2020)	Çalışanların etik liderlik algısı ve iş tatmini: mersin ili örneği	Sanayi
Akyüz, A. M., & Durmuş, İ.	(2021)	Akademisyenlerin akademik başarı çabası ile yöneticilerin etik liderlik davranışı, yöneticiye sadakat, kuruma sadakat ve akademik kıskançlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma	Eğitim
Alp, S., & Sevim, F.	(2024)	Sağlık sektöründe liderlik ve liderlik tarzları: Bir sistematik derleme çalışması	Sağlık
Altıntaş, M., Özata, M., & Bozbayır, O.	(2022)	Etik liderlik ve whistleblowing (erdemli raporlama): yükseköğretimde bir araştırma	Eğitim
Arslan, E. Y., Yeniçeri, E., & Ayan, Ş.	(2024)	Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişki	Eğitim
Aslan, R., & Sarıyıldız, Y.	(2022)	Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından öğretmen algılarına göre incelenmesi	Eğitim
Atıf Bayat, E., & Akbaba, A.	(2022)	Okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki	Eğitim
Ayar, M.	(2022)	Etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü	Eğitim
Aydın, A. Ö., Akdoğan, C., & Hazır, K.	(2021)	Liderlik davranışında etik değer algısının sosyal sermaye üzerindeki etkisine yönelik değerlendirme	İşletme
Bahçebaşı, H., & Yıldız, M. L.	(2021)	Sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının cinsiyet bağlamında karşılaştırmalı analizi	İşletme
Balıkçı, A.	(2022)	Okul müdürlerinin etik davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi	Eğitim
Baş, M.	(2023)	Sağlık çalışanlarının etik liderlik algısının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü	Sağlık
Bedir, G., & Alpaydın, Y.	(2021)	Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi	Eğitim
Büyükbeşe, T., & Gündoğdu, H.	(2021)	Örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerine etkisinde etik liderliğin aracı rolü	İşletme
Can, N., & Doğan, İ. F.	(2020)	Etik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolü: bir alan araştırması	Eğitim
Çakıroğlu, D., & Başpınar, N. Ö.	(2021)	Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi	Kamu Yönetimi
Çalışkaner, D.	(2021)	Hemşirelik hizmetleri yönetiminde profesyonellik, etik davranışlar, liderlik ve teknolojinin etkisi	Sağlık
Çevik, M. S.	(2022)	Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması	Eğitim
Çitak, G., & Kahraman, B.	(2021)	Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve hemşirelerin örgütsel adalet algıları	Sağlık

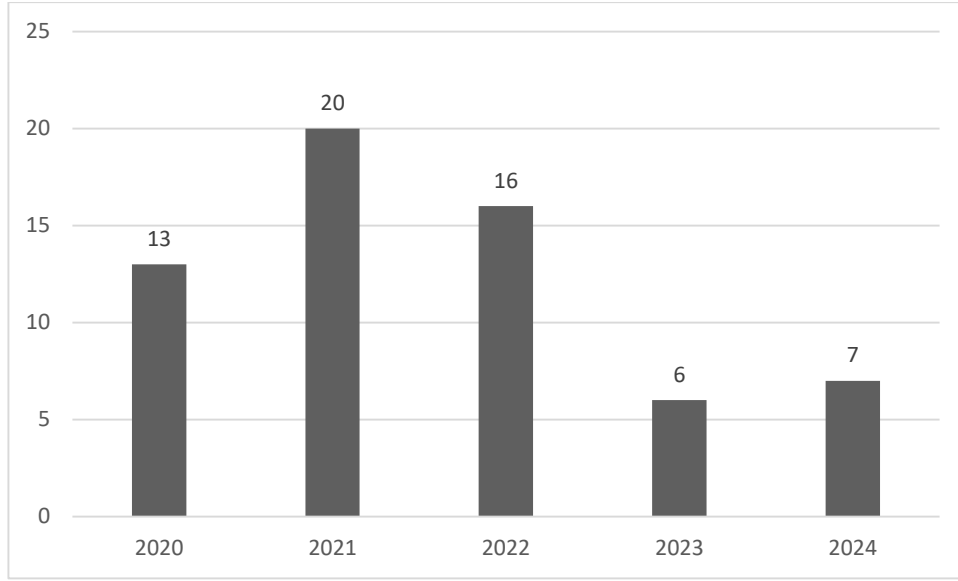
Türkiye’de Yönetimde Etik Liderlik: 2020-24 Yılları Arasında Yapılan Çalışmaların Sistematik İncelenmesi

Ümit FINDIK

Dedeoluk, Y., Kırmızı, Y., Başel, H., & Çöllü, S.	(2023)	Eğitim yönetiminde liderlik ve yönetici rolleri	Eğitim
Doğan, T. G. B., Demirtaş, Ö., Altunkaynak, S. K., & Doğan, S.	(2021)	Lidere güven aracı rolde iken etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi: öz-yeterliliğin düzenleyici rolü	Sanayi
Düger, Y. S.	(2020)	Etik liderlik ve çalışanların yenilikçi davranışı: lider-üye etkileşimi ve duygusal zekânın düzenleyici aracılık modeli	İşletme
Düger, Y. S.	(2021)	Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: sistematik bir inceleme	İşletme
Dülger, E., & Cinnioğlu, H.	(2021)	Otel işletmeleri çalışanlarında etik liderlik algısı, kariyerizm ve işgören performansı ilişkisi: istanbul örneği	İşletme
Erbir, M.	(2024)	Hizmet sektöründe etik liderlik algısının politik davranışa etkisinde örgüt temelli öz saygının aracılık rolü	İşletme
Eser, İ., & Summak, M. S.	(2020)	Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve etik liderlik algısının işle bütünleşmeyle olan ilişkisi	Eğitim
Hızarcıoğlu, G.	(2022)	Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma	Eğitim
Işık, M.	(2020)	Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki	Eğitim
İlğan, A., & Ekiz, M.	(2020)	Okul müdürleri etik beklenti ölçeği ile etik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması	Eğitim
Kaçar, T., Erol, E., Kölemen, M. A., Bayraktar, B., Bayraktar, S. A., Güzen, H., & Tantekin, Z.	(2024)	Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik özellikleri	Eğitim
Kalfaoğlu, S., Attar, M., & Tekin, E.	(2021)	Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırılması	Sanayi
Karabey, C. N., & Alioğulları, Z. D.	(2020)	Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğine etkisi	İşletme
Karagöz, H.	(2024)	Etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: konaklama ve yiyecek hizmetleri faaliyetleri çalışanları üzerine bir araştırma	Turizm
Kasap, M.	(2020)	Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin öznel iyi oluş ve iş doyumları üzerindeki etkisi	Eğitim
Kavrayıcı, C.	(2021)	Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik	Eğitim
Kılıç, N. Ç., & Eser, G.	(2022)	Sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorileri perspektifinden etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi: psikolojik güvenliğin aracı rolü	İşletme
Kubilay, F.	(2022)	Okuldaki etik sorumluluklar ve etkili liderlik	Eğitim
Kul, M., Şipal, O., Aksoy, Ö. F., & Boz, E.	(2020)	Sporcu algılarına göre halter antrenörlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi	Spor Bilimleri
Kürü, S. A., & Aksoy, G.	(2021)	Etik liderlik üzerine hazırlanan lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme	Eğitim
Kütükçü, S., & Özen, F.	(2023)	Eğitim örgütlerinde etik liderlik: sistematik analiz	Eğitim
Mansur, F., & Uysal, D.	(2021)	Covid-19 pandemi sürecinde hemşirelerin etik ve alturistik liderlik algısı	Sağlık
Mumcu, A.	(2022)	Etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ahlaki kimliğin düzenleyici rolü	Finans
Özbezek, B. D., Paksoy, H. M., Paksoy, S., & Gültekin, V. M.	(2022)	Etik liderliğin bilgi uçurma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü	Kamu Yönetimi
Özcan, H. M., & Özdemir, B.	(2022)	Psikolojik güçlendirmenin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde etik liderlik algısının düzenleyici rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma	Finans
Özmen, S., Özlem, Ö., & Özkan, O.	(2020)	Sağlık çalışanlarında etik liderlik ve örgüt kültürünün incelenmesi: özel bir hastanede uygulama	Sağlık
Öztürk, H., & Demirtaş, Ö.	(2022)	Etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisi: bir alan çalışması	İşletme
Sever, N., & Atik, S.	(2021)	Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	Eğitim
Soydaş, S., Soydaş, E., Hazerli, O., Gündoğan, V., & Güzel, S. Y.	(2024)	Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik algılarının belirlenmesi	Eğitim

Soyer, F., Yılmaz, M., & Sarı, İ.	(2022)	Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı üzerine bir araştırma	Spor Bilimleri
Şen, S., & Özdemir, S.	(2024)	Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerinin incelenmesi	Eğitim
Taşer, A., Semiz, T., & Kanbay, T.	(2022)	Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modelleri üzerine bir inceleme	Sağlık
Topaloğlu, H., Mavi, D., & Uslu Çetin, O.	(2023)	Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları: devlet okulu-özel okul karşılaştırması	Eğitim
Torun, B. T.	(2023)	Etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılığa etkisi: kamu kurumlarında bir araştırma	Kamu Yönetimi
Turan, Ç., Elçi, M., & Eminoğlu, G. M.	(2021)	Yeşil ve yeşil olmayan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik, etik iklim ve etik liderlik algılamaları	Turizm
Ünüvar, B., & Demirtaş, Ö.	(2021)	Etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı aracılığıyla örgütsel adalet algısına etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma	Sağlık
Yeksan, Ö.	(2020)	Yükseköğretimde çalışanların etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi	Eğitim
Yıldız, A. T., & Demirtaş, Ö.	(2022)	Sağlık işletmelerinde etik liderliğin dile getirme davranışları aracılığıyla iş performansına etkisi: örgütsel aidiyetin düzenleyici rolü	Sağlık
Yoğurtcu, B., & Güngör, S. K.	(2021)	Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi	Eğitim
Zengin, T., & Arpacı, Ö.	(2021)	Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin incelenmesi	Eğitim

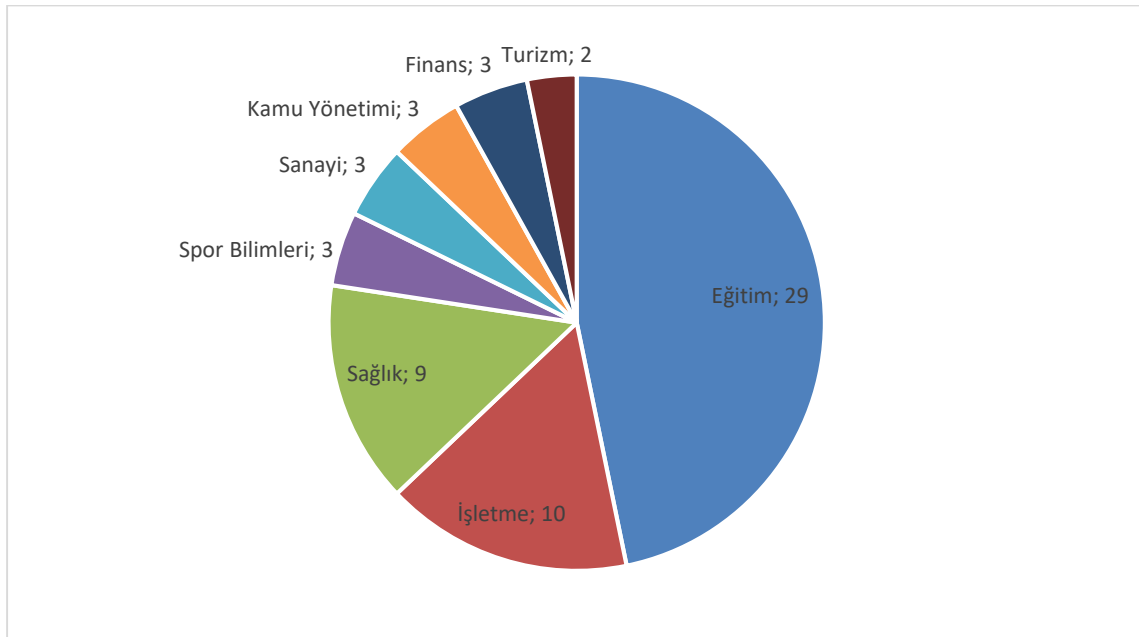
Tablo 2'de yer alan araştırmalara bakıldığında, Türkiye'de son beş yıl içinde etik liderlik konusuna giderek artan bir akademik ilgi olduğu görülmektedir. Araştırmalar çok çeşitli alanlarda yapılmış olmakla birlikte, yoğunlaşma ve dağılım açısından bazı temel eğilimler öne çıkmaktadır. Etik liderlik kavramı, literatürde çoğunlukla iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, bilgi paylaşımı, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği gibi değişkenlerle birlikte ele alınmıştır. Yapılan çalışmaların büyük bir bölümünün nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirildiği ve veri toplama aracı olarak ağırlıklı biçimde anketlerin tercih edildiği görülmektedir. Bu durum, etik liderlik araştırmalarında ölçümsel yaklaşımların ön planda olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve eğitim yönetimi gibi farklı disiplinler arasında belirgin bir geçişkenlik yaşandığı, bu alanların etik liderlik konusundaki çalışmalara disiplinler arası bir boyut kazandırdığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, mevcut tablo sağlık, turizm ve kamu yönetimi gibi alanlarda etik liderlik araştırmalarının sayıca yetersiz olduğunu ve bu alanlarda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, etik liderliğin örgütsel performans, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik gibi makro düzeydeki çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların artırılması gerektiği, literatürdeki önemli bir gelişim alanı olarak dikkat çekmektedir.



Şekil 1. Çalışmaların yıllara göre dağılımı

Çalışmaların yıllara göre dağılımı Şekil 1’de verilmiştir. Etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların dağılımı incelendiğinde, 20 çalışma ile en yüksek sayıya 2021 yılında ulaşıldığı görülmektedir. 2020 yılında 13 çalışma gerçekleştirilmişken, 2022 yılında bu sayı 16’ya düşmüştür. Ancak, 2023 ve 2024 yıllarında belirgin bir azalma yaşanmış ve sırasıyla 6 ve 7 çalışma yapılmıştır.

Bu veriler, 2021 ve 2022 yıllarında çalışmaların yoğunlaştığını, ancak 2023 itibarıyla düşüş trendine girdiğini göstermektedir. Bu azalma, araştırma önceliklerinin değişmesi, kaynakların azalması veya ilgili alandaki çalışmaların doygunluk seviyesine ulaşması gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Araştırmalar özellikle 2020-2022 yılları arasında yoğunlaşmış görünmektedir. 2023 ve 2024 yıllarında yapılan çalışma sayısında azalma gözlenmektedir. Bu durum, genel akademik üretiminde değişim yaşanması ile ilişkilendirilebilir.



Şekil 2. Çalışmaların alanlara göre dağılımı

Etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların çalışma alanlara göre dağılımı Şekil 2’de verilmiştir. Yapılan çalışmalar içerisinde en fazla çalışmanın yapıldığı alan eğitim (29 çalışma) olup, bu alan diğer kategorilere kıyasla oldukça baskındır. İşletme 10, Sağlık 9 çalışma ile öne çıkarken, Spor Bilimleri, Sanayi, Kamu Yönetimi ve Finans alanlarında 3’er çalışma gerçekleştirilmiştir. Turizm alanı ise 2 çalışma ile en düşük sayıdadır.

Bulgular, çalışmaların büyük ölçüde eğitim alanına yoğunlaştığını göstermektedir. Ancak 2021 ve 2022 yıllarında yapılan çalışmaların yüksekliği, araştırmaların o yıllarda daha fazla teşvik edildiğini veya ilgili alanlarda artan bir akademik ilginin olduğunu düşündürmektedir. 2023 ve 2024 yıllarında yaşanan düşüş, çalışma alanlarının daralması veya araştırma önceliklerinde yaşanan değişimlerle ilişkilendirilebilir.

En fazla çalışma eğitim sektöründe gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bu durum, eğitim kurumlarının etik liderlik uygulamalarını geliştirme gereksinimi ile örtüşmektedir. Eğitim sektörü çalışmalarının çokluğu ayrıca öğretmenler ve öğrenciler üzerindeki doğrudan etkiler nedeniyle etik liderliğin burada kritik bir unsur olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır (örn. Akın, İş & Anuştekin, 2023; Arslan, Yeniçeri & Ayan, 2024). İş dünyası ve sanayi sektöründe yapılan çalışmalar daha az sayıdadır. Ancak yapılan araştırmalar, etik liderliğin örgütsel adalet, çalışan sesliliği, kariyerizm ve iş tatmini üzerindeki etkilerini ele almıştır (örn. Aydın, Akdoğan & Hazır, 2021; Kalfaoğlu, Attar & Tekin, 2021). Sağlık alanında yapılan çalışmalar da belirgin bir yer tutmaktadır. Bu çalışmalar, hemşirelerin etik liderlik algıları, hasta bakım kalitesi ve iş tatmini gibi temalar üzerinde durmuştur (örn. Baş, 2023; Çalışkaner, 2021; Çitak & Kahraman, 2021). Kamu yönetimi ve finans sektörlerinde ise daha sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar daha çok etik liderliğin hesap verebilirlik, şeffaflık ve güven ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemiştir (örn. Torun, 2023; Özcan & Özdemir, 2022). Spor bilimleri ve turizm alanlarında yapılan çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. Ancak bu çalışmalar, etik liderliğin sporcuların algıları ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli katkılar sağlamaktadır (örn. Akıncı, 2020; Karagöz, 2024).

Çalışmalar incelendiğinde etik liderliğin yalnızca bireyler üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve performans üzerinde de güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim, sağlık, kamu yönetimi, akademik ve sanayi sektörlerinde etik liderlik uygulamalarıyla ilgili elde edilen bu sonuçlar, liderlerin etik davranışlarının örgüt kültürünü nasıl olumlu etkileyebileceğini net bir şekilde göstermektedir. Ancak, bu uygulamaların yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir hale getirilmesi için liderlik eğitim programlarının artırılması ve sektöre özgü etik rehberlerin geliştirilmesi önerilmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Türkiye’de etik liderlik alanında yapılan araştırmaların yıllara göre dağılımı incelendiğinde, en fazla çalışmanın 20 çalışması ile 2021 yılında gerçekleştirildiği görülmektedir. 2020 yılında 13 çalışma yapılmışken, 2022 yılında bu sayı 16’ya düşmüş, 2023 ve 2024 yıllarında ise sırasıyla 6 ve 7 çalışmayla belirgin bir azalma yaşanmıştır. Bu düşüş; araştırma önceliklerinin değişmesi, kaynakların azalması ya da etik liderlik konusundaki akademik ilginin belli bir doygunluk seviyesine ulaşmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışmaların alanlara göre dağılımı incelendiğinde, eğitim sektörü açık ara en fazla çalışmanın yapıldığı alan olarak öne çıkmaktadır (29 çalışma). Eğitim alanını sırasıyla işletme (10), sağlık (9), kamu yönetimi (3), finans (3), sanayi (3), spor bilimleri (3) ve turizm (2) izlemektedir. Bu durum, etik liderliğin eğitim sektöründe daha fazla araştırma ilgisine konu olduğunu ve diğer sektörlerde göre daha derinlemesine incelendiğini göstermektedir.

Çalışmanın bulgularına göre, Türkiye’de son beş yıl içerisinde etik liderlik konusuna yönelik yapılan akademik çalışmaların eğilimlerini, içeriklerini ve dağılımlarını inceleyerek kapsamlı bir değerlendirme sunmayı amaçlamıştır. Bulgular, etik liderlik konusunun özellikle 2020-2022 yılları arasında akademik üretimde yoğunlaştığını, ancak 2023 ve 2024 yıllarında belirgin bir düşüş eğilimine girdiğini göstermektedir. Bu azalma, COVID-19 pandemisinin etkileri, akademik önceliklerdeki değişim ve belirli alanlarda konunun doygunluk seviyesine ulaşması gibi faktörlerle ilişkilendirilebilir.

Etik liderliğe ilişkin çalışmaların büyük ölçüde eğitim alanına odaklandığı ve bu alanda yapılan araştırmaların, Etik liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, motivasyon ve adalet gibi örgütsel davranış göstergeleri arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli akademik çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar, etik liderliğin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını, örgütsel güveni pekiştirdiğini ve adalet algısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Yanık ve Naktiyok (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, ahlaki liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu, ayrıca örgütsel güven ve adalet algılarının bu ilişkide aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca, Dedeoğlu ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir araştırma, etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş ve cinsiyet ile çalışma süresinin bu ilişkilerde farklılaştırıcı rol oynadığını belirlemiştir. Bu bulgular, etik liderliğin çalışanların örgütsel tutumlarını olumlu yönde etkileyerek, işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermektedir. Bu durum, eğitim kurumlarında etik liderliğin gerek öğrenci başarısı gerekse öğretmen memnuniyeti açısından stratejik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde, sağlık sektöründe yapılan çalışmalar da etik liderliğin hemşirelerin iş doyumunu, bilgi paylaşımı ve hasta bakım kalitesi üzerindeki etkilerini ele almıştır (Baş, 2023; Çalışkaner, 2021). Ancak, kamu yönetimi, finans, turizm ve spor bilimleri gibi alanlarda yapılan çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu, etik liderlik uygulamalarının sektörel farklılıklarını göz önünde bulundurarak daha dengeli ve temsili bir araştırma alanı inşasının gerekliliğine işaret etmektedir (Brown & Treviño, 2006).

Ayrıca etik liderlik üzerine yapılan çalışmaların çoğunlukla nicel yöntemlerle, özellikle anket uygulamaları yoluyla gerçekleştirildiği; örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve eğitim yönetimi gibi farklı disiplinler arasında disiplinler arası bir geçişkenliğe sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, etik liderliğin yalnızca bireyler üzerindeki etkileri değil, aynı zamanda örgütsel performans, inovasyon, kurumsal sürdürülebilirlik gibi makro düzeydeki çıktılar üzerindeki etkilerinin de daha fazla araştırılması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

Elde edilen bulgular ışığında, Türkiye’de etik liderliğe ilişkin uygulamaların yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir hale getirilmesi için çeşitli stratejiler önerilmektedir. Bunlar arasında; liderlik gelişim programlarının artırılması, sektörlere özel etik rehberlerin hazırlanması, etik liderliğe ilişkin ölçme araçlarının yerel bağlamlara uyarlanması ve özellikle kamu ve finans gibi stratejik sektörlerde etik liderlik kapasitesinin artırılmasına yönelik politika geliştirme çalışmaları yer almaktadır (Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

Sonuç olarak, etik liderlik konusu Türkiye’de hem akademik hem de uygulamalı düzeyde önemli bir gelişme alanı olarak öne çıkmaktadır. Literatürün derinleşmesi ve alanlar arası çeşitliliğin artırılması, etik liderliğin örgütsel yapıların dönüşümünde etkili ve kalıcı bir unsur haline gelmesini sağlayacaktır. Ancak, bu olumlu etkilerin sürdürülebilir hale getirilmesi için bazı önerilerde bulunmaktadır. Özellikle liderlik eğitim programlarının artırılması ve sektöre özgü etik rehberlerin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, etik liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılması ve örgüt kültürüne entegre edilmesi için liderlerin etik davranışları benimsemeleri konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri önerilmektedir. Uygulamaya yönelik analizler, etik liderlik konusunda hâlâ önemli

eksiklikler olduğunu da göstermektedir. Türkiye genelinde etik liderlik uygulamalarının örgüt kültürüne tam olarak entegre edilemediği, etik liderlik eğitimlerinin sınırlı sayıda olduğu ve çoğunlukla büyükşehirlerle sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kullanılan ölçme araçlarının yerel bağlama yeterince uyarlanmadığı ve etik liderliği izleme-geri bildirim sistemlerinin kurumsallaşmadığı belirlenmiştir.

Bu bağlamda, aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Etik liderlik eğitimlerinin yaygınlaştırılması ve tüm illerde erişilebilir hale getirilmesi,
- Etik liderlik davranışlarını ölçmek üzere kültüre duyarlı ölçeklerin geliştirilmesi,
- Liderlerin etik davranışlarının izlenmesine yönelik şeffaf izleme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması,
- Sektöre özel etik rehberlerin hazırlanması,
- Üniversitelerde etik liderlik konusunda uygulamalı araştırmaların artırılması ve sonuçlarının kamu politikalarına entegre edilmesi.

Bu öneriler, sadece liderlerin değil, tüm örgüt üyelerinin etik değerlere dayalı bir çalışma kültürü geliştirmesine katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, Türkiye’de yapılan araştırmalar etik liderliğin örgütsel gelişim üzerindeki kritik etkilerini ortaya koymakta ve sürdürülebilir etik liderlik anlayışının kurumsallaşması için atılması gereken adımları göstermektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma çalışması, bilimsel etik kurallarına ve dürüstlük ilkesine uygun şekilde yürütülmüştür. Aşağıda belirtilen prensipler ve ifadeler, yazarlar tarafından özenle takip edilmiştir:

1. Dürüstlük ve Güvenilirlik: Bu çalışma, tasarımından veri toplama, analiz ve yorumlamaya kadar dürüst ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Veriler doğru ve eksiksiz bir şekilde sunulmuştur.
2. İntihal Önleme: Bu çalışmada kullanılan bilgiler kaynak gösterilerek kullanılmıştır. Yazarlar, diğer araştırmacıların çalışmalarını alıntılarken uygun referansları sağlamıştır.
3. Veri Doğruluğu ve Saklanması: Veriler titizlikle toplanmış ve analiz edilmiştir. Verilerin doğruluğu ve bütünlüğü korunmuş, gerektiğinde veri kaynaklarına erişim sağlanmıştır.

Bu beyan, yazarlar tarafından, bilimsel etik kurallarına, toplumun ve akademik camianın güvenine saygı göstermek amacıyla sunulmuştur. Çalışmanın gerçekleştirilmesi ve yayınlanması sürecinde tüm ilgili etik ilkeler göz önünde bulundurulmuştur.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale yazar tarafından hiçbir destek alınmadan hazırlanmıştır.

Destek Beyanı

Araştırma için herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

Çıkar Beyanı

Bu makaleyle ilgili olarak yazarlar herhangi bir kişi veya kuruluşla çıkar çatışması yaşamamaktadır.

Kaynakça

- Akduru, H. E., & Semerciöz, F. (2020). Farklılık ikliminin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2260-2275.
- Akın, M. A., İş, E., & Anuştekin, M. (2023). Okul psikolojik danışmanlarının algılarına göre okul yöneticilerin etik liderlik davranışlarının incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(238), 885-908.
- Akıncı, A. Y. (2020). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde görev yapan antrenörlerin etik liderlik algısının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 4(2), 131-140.
- Aktaş, M., & Aydın, A. Ö. (2020). Çalışanların etik liderlik algısı ve iş tatmini: Mersin ili örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(4), 310-330.
- Akyüz, A. M., & Durmuş, İ. (2021). Akademisyenlerin akademik başarı çabası ile yöneticilerin etik liderlik davranışı, yöneticiye sadakat, kuruma sadakat ve akademik kıskançlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(22), 227-263.
- Alp, S., & Sevim, F. (2024). Sağlık sektöründe liderlik ve liderlik tarzları: Bir sistematik derleme çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 182-201.
- Altıntaş, M., Özata, M., & Bozbayır, O. (2022). Etik liderlik ve Whistleblowing (Erdemli raporlama): Yükseköğretimde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(35), 864-892.
- Arslan, E. Y., Yeniçeri, E., & Ayan, Ş. (2024). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişki. *Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 163-176.
- Aslan, R., & Sarıyıldız, Y. (2022). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Asya Studies*, 6(20), 51-60.
- Atıf Bayat, E., & Akbaba, A. (2022). Okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(33), 16-38.
- Ayar, M. (2022). Etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(1), 1-22.
- Aydın, A. Ö., Akdoğan, C., & Hazır, K. (2021). Liderlik davranışında etik değer algısının sosyal sermaye üzerindeki etkisine yönelik değerlendirme. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 29-53.
- Bahçebaşı, H., & Yıldız, M. L. (2021). Sosyal girişimcilerin etik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının cinsiyet bağlamında karşılaştırmalı analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 43(2), 329-347.
- Balıkçı, A. (2022). Okul müdürlerinin etik davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 610-626.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Baş, M. (2023). Sağlık çalışanlarının etik liderlik algısının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(1), 29-48.
- Bedir, G., & Alpaydın, Y. (2021). Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi. *Talim*, 5(2), 101-127.

- Bowen, S. A. (2020). Communication ethics as a foundational construct in applied communication theory, research, and practice. *The Handbook of Applied Communication Research*, 595-612.
- Bridge, D. J. (2022). The ethics of climate change: A systematic literature review. *Accounting & Finance*, 62(2), 2651-2665.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2006). Quel est le degré de leadership éthique au sein de votre équipe? Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Büyükbeşe, T., & Gündoğdu, H. (2021). Örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerine etkisinde etik liderliğin aracı rolü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 1080-1101.
- Can, N., & Doğan, İ. F. (2020). Etik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolü: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3828-3842.
- Chappell, S. G. (2020). Virtue ethics and climate change 1. In *Moral theory and climate change* (pp. 177-192): Routledge.
- Çakıroğlu, D., & Başpınar, N. Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1903-1927.
- Çalışkaner, D. (2021). Hemşirelik hizmetleri yönetiminde profesyonellik, etik davranışlar, liderlik ve teknolojinin etkisi. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(2), 134-148.
- Çevik, M. S. (2022). Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(3), 1066-1093.
- Çitak, G., & Kahraman, B. (2021). Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve hemşirelerin örgütsel adalet algıları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(1).
- Dedeoluk, Y., Kırmızı, Y., Başel, H., & Çöllü, S. (2023). Eğitim yönetiminde liderlik ve yönetici rolleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1258-1273.
- Dedeoğlu, B. B., Çelik, S., İnanır, A., & Altay, H. (2016). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 45-54.
- Doğan, T. G. B., Demirtaş, Ö., Altınkaynak, S. K., & Doğan, S. (2021). Lidere güven aracı rolde iken etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(47), 391-401.
- Düger, Y. S. (2020). Etik liderlik ve çalışanların yenilikçi davranışı: Lider-üye etkileşimi ve duygusal zekânın düzenleyici aracılık modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 706-725.
- Düger, Y. S. (2021). Etik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Sistematik bir inceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 619-645.
- Dülger, E., & Cinnioğlu, H. (2021). Otel işletmeleri çalışanlarında etik liderlik algısı, kariyerizm ve işgören performansı ilişkisi: İstanbul örneği. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(11), 1090-1109.
- Erbir, M. (2024). Hizmet sektöründe etik liderlik algısının politik davranışa etkisinde örgüt temelli öz saygının aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 88-106.
- Eser, İ., & Summak, M. S. (2020). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve etik liderlik algısının işle bütünleşmeyle olan ilişkisi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 180-205.

- Green, F., & Brandstedt, E. (2020). Engaged climate ethics. *Journal of Political Philosophy*.
- Guerrero-Dib, J. G., Portales, L., & Heredia-Escorza, Y. (2020). Impact of academic integrity on workplace ethical behaviour. *International Journal for Educational Integrity*, 16(1), 2.
- Gulia, A., & Salins, N. (2020). Ethics-based decision-making in a COVID-19 pandemic crisis. *Indian Journal of Medical Sciences*, 72(2), 39.
- Häyry, M. (2021). Just better utilitarianism. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 30(2), 343-367.
- Hester, R., & Rogers, A. (2021). Morals and ethics in leadership and management. In *Leading, managing, caring: understanding leadership and management in health and social care* (pp. 401-425): Routledge.
- Hızarcıoğlu, G. (2022). Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1465-1477.
- Işık, M. (2020). Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 155-173.
- İlğan, A., & Ekiz, M. (2020). Okul müdürleri etik beklenti ölçeği ile etik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması [Development of school principals' ethical expectation scale and ethical leadership scale: validity and reliability study]. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(2), 38-81.
- Jacob, S., Decker, D. M., Lugg, E. T., & Diamond, E. (2022). *Ethics and law for school psychologists*: John Wiley & Sons.
- Kaçar, T., Erol, E., Kölemen, M. A., Bayraktar, B., Bayraktar, S. A., Güzen, H., & Tantekin, Z. (2024). Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik özellikleri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 11(1), 377-387.
- Kalfaoğlu, S., Attar, M., & Tekin, E. (2021). Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1107-1126.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Kant, I. (1996). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. J. Gregor, Trans.). Cambridge University Press.
- Karabey, C. N., & Alioğulları, Z. D. (2020). Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(Özel Sayı), 37-56.
- Karagöz, H. (2024). Etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: konaklama ve yiyecek hizmetleri faaliyetleri çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 1-18.
- Kasap, M. (2020). Etik liderliğin iç girişimciliğe etkisi: Çanakkale’de bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 257-272.
- Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086.
- Kılıç, N. Ç., & Eser, G. (2022). Sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorileri perspektifinden etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi: Psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(1), 78-101.
- Kubilay, F. (2022). Okuldaki etik sorumluluklar ve etkili liderlik. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 53-74.

- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Kul, M., Şipal, O., Aksoy, Ö. F., & Boz, E. (2020). Sporcu algılarına göre halter antrenörlerinin etik liderlik davranışlarının incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 247-256.
- Kürü, S. A., & Aksoy, G. (2021). Etik liderlik üzerine hazırlanan lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 102-111.
- Kütükçü, S., & Özen, F. (2023). Eğitim örgütlerinde etik liderlik: Sistematiik analiz. *Kastamonu İnsan ve Toplum Dergisi*, 1(2), 223-244.
- Leib, M., & Shalvi, S. (2020). Justifications as a threat to honesty: A behavioral ethics approach.
- Liu, S., & Yin, H. (2023). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational management administration & leadership*, 51(2), 345-364.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). *Organizational culture*. Paper presented at the 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019).
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.
- Mansur, F., & Uysal, D. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde hemşirelerin etik ve alturistik liderlik algısı. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(2), 329-344.
- Megías, A., de Sousa, L., & Jiménez-Sánchez, F. (2023). Deontological and consequentialist ethics and attitudes towards corruption: A survey data analysis. *Social Indicators Research*, 170(2), 507-541.
- Mill, J. S. (2001). *Utilitarianism*. Hackett Publishing Company.
- Mumcu, A. (2022). Etik liderliğin örgütsel özdeşleme üzerindeki etkisinde ahlaki kimliğin düzenleyici rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1719-1737.
- Özbezek, B. D., Paksoy, H. M., Paksoy, S., & Gültekin, V. M. (2022). Etik liderliğin bilgi uçurma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 649-662.
- Özcan, H. M., & Özdemir, B. (2022). Psikolojik güçlendirmenin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde etik liderlik algısının düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(1), 150-183.
- Özmen, S., Özlem, Ö., & Özkan, O. (2020). Sağlık çalışanlarında etik liderlik ve örgüt kültürünün incelenmesi: Özel bir hastanede uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 445-461.
- Öztürk, H., & Demirtaş, Ö. (2022). Etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 192-200.
- Queloz, M., & van Ackeren, M. (2024). Virtue ethics and the morality system. *Topoi*, 43(2), 413-424.
- Russell, C. (2023). Virtue ethics. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 13255-13260): Springer.
- Sever, N., & Atik, S. (2021). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 772-808.

- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133.
- Small, C., & Lew, C. (2021). Mindfulness, moral reasoning and responsibility: Towards virtue in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 103-117.
- Soydaş, S., Soydaş, E., Hazerli, O., Gündoğan, V., & Güzel, S. Y. (2024). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik algılarının belirlenmesi. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 2(1), 27-34.
- Soyer, F., Yılmaz, M., & Sarı, İ. (2022). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı üzerine bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 50-65.
- Şen, S., & Özdemir, S. (2024). Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(1), 527-565.
- Taşer, A., Semiz, T., & Kanbay, T. (2022). Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modelleri üzerine bir inceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(1), 33-45.
- Topaloğlu, H., Mavi, D., & Uslu Çetin, O. (2023). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları: Devlet okulu-özel okul karşılaştırması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 67(1).
- Torun, B. T. (2023). Etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılığa etkisi: kamu kurumlarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2139-2153.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.
- Tseng, P.-E., & Wang, Y.-H. (2021). Deontological or utilitarian? An eternal ethical dilemma in outbreak. *International journal of environmental research and public health*, 18(16), 8565.
- Turan, Ç., Elçi, M., & Eminoğlu, G. M. (2021). Yeşil ve yeşil olmayan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik, etik iklim ve etik liderlik algılamaları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(60), 145-160.
- Ünüvar, B., & Demirtaş, Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı aracılığıyla örgütsel adalet algısına etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 117-129.
- Yanık, O., & Naktiyok, A. (2017). Etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 297-319.
- Yeksan, Ö. (2020). Yükseköğretimde çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 37-60.
- Yıldız, A. T., & Demirtaş, Ö. (2022). Sağlık işletmelerinde etik liderliğin dile getirme davranışları aracılığıyla iş performansına etkisi: örgütsel aidiyetin düzenleyici rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(3), 1334-1346.
- Yoğurtcu, B., & Güngör, S. K. (2021). Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1151-1170.
- Zengin, T., & Arpacı, Ö. (2021). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 347-365.
- Zikargae, M. M. H. (2022). Risk communication, ethics and academic integrity in the process of minimizing the impacts of the covid-19 crisis in Ethiopian higher education. *Cogent Education*, 9(1), 2062892.

Extended Abstract

Ethical leadership has emerged as a critical research topic in the field of management, particularly in fostering organizational integrity, trust, and sustainable decision-making processes. Ethical leadership emphasizes the importance of fairness, transparency, accountability, and moral behavior in leadership practices, which, in turn, influence organizational culture and employee engagement. Given the increasing focus on ethical governance in both the public and private sectors, understanding the role of ethical leadership within management is essential for improving institutional effectiveness.

This study aims to systematically analyze ethical leadership research conducted in Türkiye between 2020 and 2024. By reviewing studies published in the last five years, the research seeks to identify the main themes, methodological approaches, and findings within the ethical leadership literature in Türkiye. The study also examines how ethical leadership influences organizational performance across various sectors, including education, public administration, healthcare, business, and finance.

The primary objective of this study is to systematically review research on ethical leadership in Türkiye and explore how ethical leadership perspectives have been integrated into managerial research. Based on this overarching aim, the study is structured around the following specific objectives:

1. To identify the databases and sources used for literature collection,
2. To define the search parameters and keywords,
3. To establish inclusion and exclusion criteria for selected research articles,
4. To conduct an in-depth analysis of each study in relation to ethical leadership in management,
5. To interpret the findings and develop a general profile of ethical leadership research in Türkiye.

This study seeks to provide an evidence-based synthesis of the current state of ethical leadership research, highlighting trends, gaps, and implications for future studies.

A systematic literature review approach was employed to examine studies on ethical leadership in Türkiye between 2020 and 2025. The study adhered to a structured selection process, using specific inclusion and exclusion criteria to ensure the relevance of the analyzed literature. The inclusion criteria are as follows:

- Publication Type: Only peer-reviewed journal articles were included, while master's theses, doctoral dissertations, and conference posters were excluded.
- Publication Year: Studies published between 2020 and 2024 were included.
- Language: Only Turkish-language publications were considered.
- Country of Analysis: The study focused solely on research conducted in Türkiye.
- Methodology: Only studies explicitly addressing ethical leadership and management perspectives were included.

- Sectoral Scope: Research analyzing ethical leadership in a management context was selected, covering education, public administration, healthcare, business, sports sciences, industry, and finance.

The study employed Google Scholar as the primary database for identifying relevant research articles. The search was conducted using the keywords "etik liderlik" (ethical leadership), "yönetim" (management), and "Türkiye". A content analysis method was applied to categorize the selected studies based on their research focus, methodology, and key findings.

An analysis of the research distribution over the five-year period revealed fluctuations in publication trends. The highest number of studies was recorded in 2021 (20 studies), followed by 2022 (16 studies). However, a notable decline occurred in 2023 and 2024, with only 6 and 7 studies, respectively. The peak in 2021 and 2022 may be attributed to increased academic interest in ethical governance and leadership, while the decline in 2023 and 2024 suggests a shift in research priorities or resource constraints in academia.

The sectoral distribution of ethical leadership research in Türkiye highlights the dominance of the education sector (29 studies), which accounted for the majority of publications. The findings indicate that ethical leadership research in Türkiye has primarily been concentrated in the education sector, with 29 studies conducted in this field. Apart from education, the business sector has also received significant attention, with 10 studies examining the role of ethical leadership in corporate management and organizational performance.

The healthcare sector follows closely, with 9 studies exploring how ethical leadership influences healthcare professionals' decision-making, patient care quality, and organizational ethics. In contrast, sports sciences, industry, and public administration each account for 3 studies, suggesting a more limited focus on ethical leadership in these areas. Similarly, the finance sector has also been the subject of 3 studies, mainly addressing ethical leadership's role in financial decision-making, corporate governance, and risk management. Finally, the tourism sector appears to have the least representation, with only 2 studies conducted. This highlights a gap in the literature, as ethical leadership's impact on tourism management and service quality remains underexplored.

Overall, the distribution of research suggests that while ethical leadership has been extensively examined in education and business, other sectors such as industry, finance, and tourism require further scholarly attention to understand the full scope of ethical leadership's influence across diverse professional fields. These findings indicate that ethical leadership research has primarily focused on education, with relatively limited exploration in finance, tourism, and industry. This suggests that ethical leadership's impact on corporate governance, industrial management, and tourism leadership remains an under-researched area in Türkiye.

The study's findings underscore the growing recognition of ethical leadership as a crucial element of effective management. The dominance of ethical leadership research in the education sector aligns with global trends, as universities serve as key institutions for shaping ethical values in leadership. The positive correlation between ethical leadership and employee engagement suggests that organizations should invest in ethical leadership training programs to foster a culture of transparency and trust.

However, the decline in research output after 2022 raises concerns regarding the sustainability of academic interest in this field. This trend may be linked to shifting research priorities, funding limitations, or the perception that ethical leadership research has reached a saturation point. This systematic review of ethical leadership research in Türkiye (2020-2024) provides a comprehensive overview of trends, methodological approaches, and sectoral distribution. The findings reveal that ethical leadership research has predominantly focused on education and public administration, with fewer studies in corporate and industrial sectors. The observed decline in research publications post-2022 signals a potential need for renewed academic interest and institutional support.