

## Örgütlerde Kadın Liderlerin Etik Dışı Davranışları Üzerine Bir Araştırma

*A Study on Unethical Behaviours of Woman Leaders in Organizations*

Nihal YILMAZ<sup>1</sup>  
Ufuk ORHAN<sup>2</sup>

### ÖZET

Küresel örgüt yaşamı, çalışanlara uygulanan etik dışı davranışların mevcudiyeti açısından zengin bir alandır. Etik dışı davranışların hem çözümü hem de kaynağı olabilmeleri açısından ise liderler büyük önem taşımaktadırlar. Liderlerin çalışanlara hangi tür etik dışı davranışları hangi nedenlerle uyguladığı ise, yönetim alanında sıkça tartışılan bir sorunsaldır. Çalışanların, kadın liderleri hangi etik dışı boyut açısından nasıl değerlendirdiği ve bunu liderlerin hangi özellikleri ile ilişkilendirdiklerini ortaya koymak açısından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın örneklemini, Mersin ve Kayseri’de olmak üzere kamu ve özel sektörde çalışan sekiz katılımcı oluşturmaktadır ve çalışmada elde edilen verileri değerlendirmede, nitel araştırma yöntemlerinden betimleme analizi kullanılmıştır. Çalışmaya konu olan etik dışı davranışlar; iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın anlamlı sonuçları arasında katılımcıların, yaklaşık üçte ikisinin, liderinin etik olduğunu düşünmesi ve çoğunun liderin sergilediği iletişimsel etik boyutu ile ilgili olumsuz; davranışsal etik ve karar vermede etik boyutları ile ilgili ise olumlu düşünceleri yer almaktadır. Yine katılımcılar iletişimsel etik boyutu ile ilgili hem olumlu hem de olumsuz düşüncelerinin nedeni olarak, liderin kişiliğini; davranışsal etik boyutu ile ilgili sadece olumlu düşüncelerinin nedeni olarak ise liderin bulunduğu pozisyonu işaret etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların kültür ile ilişkili olduğu düşünülen politik ve çıkarımsal bir takım cevapları da sonuçlar arasında yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Lider, Etik Dışı Davranış, Betimleme Analizi, Örgütsel Davranış.

### ABSTRACT

Global organization life is a rich field in terms of the availability of unethical behaviors towards employees. Leaders may function as both an eliminator and a source of unethical behaviors. What unethical behaviors leaders display towards employees and why they display such behaviors are frequently discussed. The present study was significant in that it examined how employees considered female leaders in terms of particular unethical dimensions, and with what characteristics of leaders they associated their views. The research sample consisted of eight public and private sector employees working in Mersin and Kayseri. The descriptive analysis, a qualitative research method, was used for evaluating the data obtained in the study. The ethical behaviors discussed in the study were included in three dimensions: communicative ethics, behavioral ethical, and ethics in decision-making. The significant results of the study were as the following; Approximately two-third of the participants thought that their leaders had ethical behaviors, and most of the participants had negative views about the dimension of communicative ethics displayed by their leaders and had positive views about the dimensions of behavioral ethics and ethics in decision-making displayed by their leaders. In addition, it was seen that the reason behind their both positive and negative views regarding the dimension of communicative ethics was the personality of leader, and the reason behind their having only positive views regarding the dimension of behavioral ethics was the position of leader. The participants also delivered some political and inferential answers thought to be associated with culture.

**Keywords:** Woman Leader, Unethical Behaviour, Descriptive Analysis, Organizational Behaviour.

<sup>1</sup> Mersin Üniversitesi Erdemli U.T.İ.Y.O. İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi,  
[nihalylimaz@outlook.com](mailto:nihalylimaz@outlook.com)

<sup>2</sup> Yar.Doç.Dr., Mersin Üniversitesi Erdemli U.T.İ.Y.O. İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, [ikizufuk@gmail.com](mailto:ikizufuk@gmail.com)

## 1. Giriş

Etik dışı davranışlar, örgüt yazınında ve yaşamında sık rastlanan bir konudur. Bu etik dışı davranışların, insan kaynakları politikası veya strateji gereği, bilinçli şekilde uygulanması veya kasıtsız olması; örgütsel alanların çalışanların mağduriyetini anlatan acı vakalarla dolu olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Küresel örgüt dinamiklerinin, çalışanların maruz kaldığı etik dışı davranışların önemli nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Kadın liderlerin, kadınsı değerlerden dolayı hoşgörülü, paylaşımcı ve anaç davranışlar sergilemeleri bilimsel olmakla beraber; sergiledikleri davranışların küresel dinamiklerin etkisiyle gerçekleştiği gözlenen bir gerçekliktir. Bu paradoksal gerçeklik ışığında çalışmada, çalışanların kadın liderlerin farklı etik dışı davranışlarına (boyutlara) ilişkin değerlendirmelerinin ve bunu liderlerin farklı özellikleri ile ilişkilendirmelerinin ortaya konulması umulmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Etik, Yunanca *ethos* kelimesinden gelmektedir ve karakter (Özdemir vd., 2013, s.511; Yatkın, 2013, s.2; Madenoğlu vd., 2014, s. 48; Uzun, 2011, s. 35), alışkanlık, töre ve gelenek anlamı taşımaktadır. Kavramsal olarak ise, Helvacı'ya göre (2010, s. 392) toplumca kabul edilen *ahlak yasası* normlarına uygun davranışlar; Sökmen ve Tarakçıoğlu'na göre (2004, s. 222) insanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini bildiren yazılı veya yazılı olmayan normlar; Örselli'ye göre (2009, s. 173) insanın yaşamını sürdürmesinde etkili olan değer ve inançlar, hayatı anlama ve hayata anlam katabilme uğraşdır. Etik, yazında (Akt. Helvacı, 2010, s. 392) ve günlük hayatta *ahlak* kelimesi ile sıkça karıştırılmaktadır. Oysa ahlak, Latince adet, gelenek demektir (Madenoglu vd., 2014, s. 48). Etik, ahlaka göre hem daha evrensel konulara odaklanır hem de ahlaki kurallara göre daha özel ve felsefidir (Akt. Helvacı, 2010, s. 392). Bilgin'e (1997, s. 2) göre, ahlakın bir örgütte belirlenen kurallarla beslenerek ortaya çıkan biçimi; Sökmen ve Tarakçıoğlu'na göre (2004, s. 222) de bir örgüt içinde doğru davranışlara ulaşmak için gereken ilke ve standartlar *yönetsel etik* olarak tanımlanmıştır. Yöneltil etik ile benzer anlamda kullanılan bir kavram olan *etik liderlik*, liderlik ve yönetim alanında ampirik olarak yıllardır, felsefe alanında ise iki bin yıldan fazla zamandır tartışılan bir konudur (Frisch ve Huppenbauer, 2013, s. 2). Etik liderliğin nasıl olması gerektiğine dair farklı birçok görüş mevcuttur. Örneğin normatif gelenekten gelen okullara göre etik lider, itibara ve haklara saygıyı uygulayarak göstermeli ve başkalarını düşünmelidir; başkalarının gücünü de sosyal sorumluluk davranışları içinde kullanır. Ampirik gelenek ise, daha çok etik liderlerin başkaları tarafından nasıl algılandığı üzerine örneklerle doludur ve etik liderliği, "*normatif yönetim uygulamalarının, çalışanlar-takipçilerle iletişim ve çift yönlü karar verme ile yapılması*" olarak tanımladıkları için Amerikalı özel sektör üst düzey ve etik yöneticileriyle mülakatlara odaklanmıştır (Eisenbeiss ve Brodbeck, 2013, s. 2). Etik liderliğin nasıl olmaması gerektiği ise bizi *etik olmayan liderlik* kavramına götürmektedir. Etik olmayan liderlik, Eisenbeiss ve Brodbeck'e göre (2013, s. 2), gerek teorik gerekse ampirik olarak hızlı gelişen fakat kısıtlı olan bir alandır ve *yasal olmayan veya ihlal edilmiş ahlak standartları ile süreç ve yapıların etkilenmesi ve etik olmayan*

*idarenin desteklenmesi olarak karar vermek veya davranmak* olarak tanımlanmıştır Etik liderlik, dört boyuttan oluşmaktadır: İletişimsel etik; yönetici ile çalışan arasındaki sağlıklı iletişimi temsil etmektedir. İklimsel etik; çalışanlara sahip çıkmak, onları desteklemek, örgüt kültürünün ve vizyonun netliği ve çalışanların yaratıcılığının maksimum olması için gerekli ortamı temel almaktadır. Davranışsal etik; yöneticinin dürüst, adil ve eşit davranmasını ifade etmektedir. Son olarak karar vermede etik; doğru ile yanlış ayırt ederek ahlaki ve etik açıdan karar verilmesini anlatmaktadır (Madenoğlu, 2014, s. 50). Etik liderliğin olması, liderin etik davranış sergilemesi, çalışanların aynı değerleri benimsemesi ve ortamın uygun olmasına bağlıdır. Liderin buradaki rolü ise, farkındalığı artırmak, doğruları-yanlışları göstermek ve çatışmaya neden olan değerlerin analiz edilmesine yardımcı olmaktır (Tayfur, 2013, s. 88). Örgütlerde etik davranışları; üstlerin davranışları, endüstri veya meslekteki etik uygulamalar, toplumun ahlaki iklimi ve biçimsel politikaların varlığı etkilemektedir (Tonus ve Oruç, 2012, s. 154). Bu koşulların olumsuzluğu, etik dışı davranışları yaratabilmektedir. Sık rastlanan etik dışı davranış türleri arasında; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, ihmal, bencillik, yolsuzluk, hakaret ve küfür, cinsel taciz, kötü alışkanlıklar (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2004, s. 225; Saylı ve Kızıldağ, 2007, s. 235), yıldırma, şiddet, taciz, görevin kötüye kullanılması, istismar, işkence, yaranma, iş ilişkilerine politika karıştırma, zimmet ve bağınazlık yer almaktadır (Saylı ve Kızıldağ, 2007, s. 235). Etik dışı davranışlar; çatışma ortamı yaratmakta, örgüt kültürünü zayıflatmakta, bağlılığı, performansı ve motivasyonu azaltmaktadır (Tonus ve Oruç, 2012, s. 151).

Etik konuların kadın ve erkekler için farklı olduğu otuz yılı aşkın süredir çalışılmaktadır (Vermeir ve Kenhove, 2008, s. 283) ve etik tercihler açısından kadınlarla erkekler arasında fark olmadığını vurgulayan yazarlar mevcut olsa da (Vermeir ve Kenhove, 2008, s. 283; Ibrahim vd., 2009, s. 345), birçok çalışma kadınların daha etik olduğunu ortaya koymuştur (Ho vd., 2014, s. 6). Kadınlar, erkeklere göre etik davranış konusunda daha nettirler, işyerinde etik davranış sergilemektedirler ve etik olmayan davranışları açıkça belirttikleri için zamanla içsel ifşacı haline geldikleri (Ho vd., 2014, s. 6) ifade edilmektedir. Bunun belki de bir nedeni kadınların, algılar açısından daha hassas ve duygusal olmaları ama rekabetçi ve hedefe bağlı olmamalarıdır. Erkekler ise rekabet ve bağımsızlık duyguları dolayısı ile kadınlara göre daha az etik davranış sergilemektedirler. Ayrıca kadınların etik muhakeme puanları, erkeklerden daha yüksektir. Kadınlar etik değerler açısından; erkeklerden daha az toleranslıdır, daha çok ilgilidirler ve tedbirlidirler (Vermeir ve Kenhove, 2008, s. 283). Kadınların içsel uyum ve özsaygı değerleri, erkeklerden yüksektir (Schminke, 1997, s. 56). Kadınların daha etik davranmasının, kültürlerine ve olayların etik olmama derecesine bağlı olduğu (Vermeir ve Kenhove, 2008, s. 284) da söylenmektedir. Bazı araştırmalar, kadın ve erkek yöneticilerin farklarının, geleneksel yönetim özelliklerinin ötesinde değer sistemleri, ahlak yapıları ve etik konuları ile ilgili olduğunu desteklemektedir. Hatta ahlaki uyumun da erkek ve kadınlar arasında farklılaştığını; kadınların yardımseverlikle ilgili ahlaki uyumu etkiledikleri, erkeklerin ise mevcut adil uyumu sürdürdükleri iddia edilmektedir. Yine erkek ve kadınların eğitimlerinin, işlerinin ve medeni hallerinin de, ahlaki gelişimleri ile görünür biçimde etkileşim halinde olduğu vurgulanmıştır (Schminke, 1997, s. 55-56). Kadın ve erkeklerin ahlaki uyumları belirgin biçimde farklı olduğu, sorunlara bakış açıları ile de açıklanabilmektedir. Örneğin kadınlar ahlaki

sorunları; empati ve merhamet gerektiren sorunlar olarak, erkekler ise yasal sorunlar olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Ayrıca kadınlar işle ilgili göstergeler açısından insanlara yardım etmekle, erkekler ise maaş ve terfi ile daha fazla ilgilenmektedirler. Cinsiyet sosyalizasyonu yaklaşımı da bu konuya açıklık getirmekte, cinsiyetlerin, işyerindeki rollerini, değerlerini ve özelliklerini değiştirdiğini iddia etmektedir (Vermeir ve Kenhove, 2008, s. 283; Betz vd., 1989, s. 322). Fakat yapısal yaklaşım; aslında kadın ve erkeklerin benzer iş çevrelerinde oldukları için benzer önceliklere (para, insanlarla çalışmak, insanlara yardım etmek ve özgürlük gibi) sahip olduklarını ileri sürülmektedir ve buna göre kadınların, erkekleşmesi gözlemlenmektedir (Betz vd., 1989, s. 322). Yani cinsiyetler arasında etik olmayan davranışların desteklenmesinde mazeretler, bu davranışlara kalkışmadaki işle ilgili değerler, ilgiler ve isteklilikler açısından farklılıklar mevcuttur. Özetle etik davranışlar açısından, kadınlarla erkekler arasında değer sistemleri açısından fark bulunduğu fakat yönetim tarzı açısından fark bulunmadığı iddia edilmektedir (Schminke, 1997, s. 56). Bilinmelidir ki etik kodların, her durumu önceden tahmin edememesi açısından sınırları vardır. Etik kodların etkililiği; kodların kesinliğine ve güçlülüğüne, uygulanırken verilen tavizlere ve bu kodları kıranların nasıl davrandığına bağlıdır, ayrıca yönetimin samimi-açık katılımını ve desteğini gerektirir (İbrahim vd., 2009, s. 345).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan *durum araştırması* kapsamında ele alınmıştır. Erdem vd.'e göre (2011, s. 479) bu yöntemde amaç, belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır ve durumlar birbirinden farklı olduğu için sonuçların genellenmesi söz konusu değildir. Araştırmada birden fazla deneğe ulaşılarak “çoklu durum araştırması” yapılmıştır. Görüşme formundan elde edilen verilerin analiz edilmesinde ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Dönmez ve Çevik'e göre (2010, s. 194) betimleme araştırmasında ön planda olan, toplanan verilerin amaca ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğudur. Veriler, görüşme sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak ortaya konulmaktadır (Özyer vd., 2012, s.180).

#### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Batılı yönetim yazınının etik dışı davranış konusunda yeterli kaynaklara sahip olduğu algısı, Türk yönetim yazını için geçerli olmayabilir. Nitekim araştırma, yazındaki eksikliği gidermesi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca araştırmanın sorunsalının, farkındalık temelinde kurgulanması, araştırmanın diğer amacı olarak görülmektedir.

#### 3.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Araştırmada, iç geçerliğin ve güvenirliliğin daha yüksek olması adına “üye denetimi” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, hakkında araştırma yapılan ve verileri sağlayan kişiler tarafından gerçekleştirilen denetimdir. Bir görüşmenin yazılı hali, kaydın

doğruluğunun denetlemesi adına, raporlaştırma başlamadan önce katılımcıya sunulur (Punch, 2005, s. 245; Dönmez ve Çelik, 2010, s. 194). Bu doğrultuda görüşme belgelerinden (teyit e-posta gönderileri) elde edilen veriler tekrar değerlendirilerek yazılı metin haline getirilmiş ve raporlaştırılmadan önce katılımcılara sunulmuştur. Veriler, katılımcıların onayı alındıktan sonra kullanılmıştır. Ayrıca, bazı araştırma bulgularının iç-güvenirliğini ve geçerliğini artırmak gayesi ile katılımcıların görüşlerinden yoğun olarak alıntılar yapılmış olup (Özyer vd., 2012, s.180), bu çalışmada bulguların tamamı katılımcıların görüşlerinden yapılan alıntılardır.

### 3.4. Çalışma Grubu

Çalışmada kullanılan anket, ilk aşamada Mersin ve Kayseri’de olmak üzere, farklı sektörlerde ve işlerde yer alan ve kadın lidere sahip sekiz katılımcıya uygulanmıştır. Fakat ankete katılan sekiz katılımcı, iletişim bilgilerini ve teyit e-posta gönderilerini paylaşmak istemedikleri için örneklem ikinci kez değiştirilmiştir. Son durumda sekiz katılımcı hem iletişim bilgilerini hem de ifadelerini teyit eden e-posta gönderilerini paylaşmıştır. Dolayısı ile çalışma, zaman ve katılımcıların korkuları gibi maliyetler açısından sekiz katılımcı ile sınırlı tutulmuştur.

### 3.5. Veri Toplama Aracı

Çalışmada görüşmecilere anket uygulanmıştır ve anket oluşturulurken, Yılmaz’ın geliştirdiği Etik Liderlik Ölçeğinden (Yıldırım, 2010, s. 89) yararlanılmıştır. Anketlerde 11 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Ankette, iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. İletişimsel etik boyutunda; liderin hatalarını kabul edip etmediğini, tartışmalara yapıcı anlayışla katılıp katılmadığı, sabırlı ve merhametli olup olmadığı ile astlarını kişisel özelliklerinden dolayı yargılayıp yargılamadığı sorulmuştur. Davranışsal etik boyutunda; liderin her koşulda gerçeği söyleyip söylemediği, bireysel hakları koruyup korumadığı ve toplumun değerlerine saygı duyup duymadığı sorulmuştur. Karar vermede etik boyutunda ise; liderin politik, dini ve ekonomik alanlarda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Dolayısı ile Şekil 2’de yer alan soruların ilk beş maddesi iletişimsel etiğin, 6., 7. ve 8. sorular davranışsal etiğe ve 9., 10 ve -11. Sorular ise karar vermede etiğe ilişkin sorulardır. Ayrıca katılımcıların verdiği cevaplardan kısa ve anlaşılabilir kısımlar çıkarılmıştır ve çalışmanın metin kısmında katılımcılara K1’den K8’e sıralanarak yer verilmiştir.

## 4. Bulgular

Çalışmaya dâhil olan sekiz katılımcının demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Düzeyi	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	Kurumdaki Pozisyonu	Sektör	Bulunduğu İl
K1	Kadın	21-25	Bekâr	Lisans	< 1	Memur	Kamu	Kayseri
K2	Kadın	21-25	Bekâr	Lise	< 1	Mümessil	Özel	Kayseri
K3	Kadın	21-25	Bekâr	Lise	< 1	Memur	Kamu	Kayseri
K4	Erkek	> 41	Evli	Lisans	11-15	Teknik Eleman	Kamu	Mersin
K5	Erkek	26-30	Evli	Ön Lisans	1-5	Zabit Kâtibi	Kamu	Kayseri
K6	Erkek	31-35	Evli	Lisans	6-10	Bölge Müdürü	Özel	Kayseri
K7	Kadın	> 41	Evli	Lise	1-5	Yönetici	Özel	Kayseri
K8	Erkek	26-30	Bekâr	Lisans	1-5	İşçi	Özel	Mersin

**Şekil 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların dördü erkek, dördü kadındır. Yaş açısından katılımcıları üçü 21-25 yaş arası, ikisi 26-30 arası, ikisi 41 üstü ve biri de 31-35 yaş arasındadır. Medeni durum açısından katılımcıların dördü evli, dördü bekârdır. Eğitim düzeyi açısından katılımcıların dördünün lisans, üçünün lise ve birinin de ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların üçü bir yıldan daha kısa süredir, üçü 1-5 yıldır, biri 6-10 yıldır ve biri de 11-15 yıldır iş yerlerinde çalışmaktadır. Pozisyonları değerlendirildiğinde katılımcıların ikisinin memur, birinin mümessil, birinin teknik eleman, birinin zabıt kâtibi, birinin bölge müdürü, birinin yönetici ve birinin de işçi olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların dördü kamu, dördü de özel sektör çalışandır. Son olarak katılımcıların ikisi Mersin, altısı ise Kayseri’de bulunmaktadır.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar ise aşağıda yer almaktadır.

**Liderin hatalarını kabul edip etmediği** sorusuna K1, iş ortamında iletişiminin iyi olduğu insanlara karşı hatalarını kabul ettiğini, iletişiminin iyi olmadığı kişilere karşı hatalarını kabul etmediğini hatta suçlayıcı olduğunu belirtmiştir. *Bu davranışının nedeninin bulunduğu pozisyondan ötürü değil, olaylara duygusal ya da kişisel yaklaşmış olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Diğer bir ifadeyle cinsiyetinin etkisi diyebilirim* ifadesini kullanmıştır. K2, liderin egosu çok yüksek olduğu için hatalarını kabul etmediğini belirtmiştir. *Kabul ettiği zaman küçüleceğini ya da otoritesinin sarsılacağını ya da günü geldiğinde yüzüne vurulacağını düşünür. Örneğin işimiz gereği İstanbul, İzmir gibi büyük şehirlerdeki firmalarla çalışıyoruz. Malzeme siparişlerini verdikten sonra, yanlışlıkla fazladan bir malzeme istemiş bile olsa, kargo geldiğinde biz bunu istememiştik karşı firma fazladan mal yollamış der. Sonra firma yetkilileri bizi aradığında personel hata yapmış der. Altına imzayı attığı halde hatayı başkalarına mal eder demiştir.* K3, *evet kabul eder. Örneğin; 118 bilinmeyen numaralar servisinde enstrümanlardan birinin başına bazen kendisi geçer. Numara ve adres verdiği abonelerden, kendisine aynı isimde farklı kişinin numarasının verildiğine*

dair yanlışlık yapıldığını belirterek geri dönen aboneler olur. Böyle bir durumda evet, o aboneyle 20 dakika önce ben görüşmüştüm, aynı isimde 3 kişi vardı, demek ki yanlış olanı vermişim der. Bu durumunun cinsiyetiyle bir alakası olduğunu düşünmüyorum. Kişiliğiyle ve işine olan saygısıyla alakalı olduğunu düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır. K4, hayır kabul etmez. Psikolojik rahatsızlığından kaynaklı diye düşünüyorum. İş yerinde sürekli sorun yükseliyor. Personel arası ilişkilerde de karşılaşıyorum. Bence bu durum bayan olmasından kaynaklı bir durum değil demıştır. K5, kabul etmez. Hatta sırf hata yapmamak için çok dikkat eder. Hata yaptığında da; ha öyleymiş der ve geçer. Hatasının üstünde durmaz. Bulunduğu pozisyonundan dolayı böyle davrandığını düşünüyorum. Egosu yüksek diyebiliriz. Aynı zamanda bizim meslekte liderler karakterlerini pozisyonlarının arkasına saklıyorlar demıştır. K6 soruyu, genellikle kabul eder. Örneğin şirket olarak bir eczaneye yüklü miktarda ürün satacağımızı öngörüyoruz. Fakat sonra satamadık. Liderimiz ısrarla o eczaneye ürün satabileceğimizi iddia etti, biz satamayacağımızı belirttik. Eczane ile yapılan görüşmeler sonrasında biz haklı çıktık. Yöneticimiz, hatasını kabul etti. Kişilik özelliği olarak da empati kurabilen biridir zaten. Özellikle benim kabul etmeyeceğimi bildiği bir konuda üzerime gitmez şeklinde cevaplamıştır. K7, kabul edip etmemesi duruma göre değişiyor. İşle ilgili konularda genellikle etmez, kendi prensiplerini uygular. Yani bir lider hata yapmazmış gibi düşünüyor sanırım. Ya da liderimiz hata yapıyorsa biz neden yapmayalım diyeceğimizi düşünerekten taviz vermemek için de kabul etmiyor olabilir. Bu durum egosundan da kaynaklanıyor olabilir, bizi hırslandırmak, işe teşvik etmek için de olabilir demıştır. K8 ise soruyu, evet hatanın düzeltilmesi için bir an önce karar alır. Toplantılarda dolaylı yollardan kendisinin de eleştirilmesine imkân veren sorular yöneltir ve katılımcıların kendisiyle ve yapılanlarla ilgili görüşlerini alır. Gerekli gördüğü noktaları not alıp bunlarla ilgili geri dönüş yapar. Bu davranışın bulunduğu pozisyonla ilgili değil de kendi kişisel ve duygusal yapısıyla ilgili olduğunu düşünüyorum cümleleriyle cevaplamıştır.

**Liderin, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılıp katılmadığı** sorusunu K1, bazen kabul eder. Çoğunlukla fevridir ve çoğunlukla olmadık şeyleri bile gurur yapar. Dolayısıyla anlayış göstermeyebilir. Örneğin doğum izni konusunda sorun çıkan bir personel birimimize öfkeli bir şekilde gelmişti. Direkt birim liderimizi sordu. O yerinde olmayınca bizlerle münakaşaya başladı. Tam o esnada liderimiz içeri girdi. Tartışmaya sesini yükselterek katıldı. Yapıcı değildi. Dolayısıyla personel, yöneticimizi şikâyet için kurum müdürümüzün yanına gitti. Bu yönünü de kişisel özelliklerine bağlıyorum. Yani o koltukta değil de bizimle aynı konumda olsa dahi yine yıkıcı davranırdı şeklinde yanıtlamıştır. K2, kendisiyle olan kavgada yapıcı değil yıkıcıdır. Yeri geldiğinde kaba kuvvete bile başvurabilir. Örneğin, bizlerin kendi aramızda olan kavgalarımıza şahit olsa da sessiz kalır. Fakat sonra tarafları birbirine karşı kıskırtır. Bu durumunu; pozisyonuna değil tamamen kişisel özelliklerine ve cinsiyetine bağlıyorum. Patron değil eleman da olsa aynı davranırdı diye düşünüyorum demıştır. K3, tartışma anında sesini yükseltir ve çok sinirlenir. Söz hakkı tanımadan kendi diyeceklerini söyler sonra susar karşı tarafı dinler. Kavgaya bitince uzlaşma yoluna gider. Bu durumu pozisyonundan aldığı güce bağlıyorum. Cinsiyetiyle ya da kişilik özelliğiyle alakalı olmadığını düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır. K4, pek yapıcı değil. Genelde hep savunma durumunda. Hastalığının verdiği etkiyle olsa gerek. Zor dönemler geçirdi. Gerek

kurumla gerekse işle ilgili pek çok sorun yaşadı. Belki bu durum onu iş yaşantısında daha da agresifleştirdi. Kişilik yapısı da zaten uzlaşmacı değil demiştir. K5, tartışmalarda kendisinin doğru olduğunu savunan biridir. Taviz vermez. Bu durumu bulunduğu pozisyona bağlıyorum. Taviz verdiğinde otoritesinin sarsılacağını düşünüyor olabilir demiştir. K6, kesinlikle yapıcıdır. Bunu kişiliğine bağlıyorum demiştir. K7, yapıcıdır. Örneğin, onun gurubunda olduğumuzda, çaprazımla ya da benim üstümle ilgili bir sorun olduğunda, yanına şikâyete gittiğimde karşı taraf hakkında bana olumlu şeyler söyler. O kişiyi öyle bir onurlandırır, öyle bir över ki ben o kişi hakkında ne o an ne de sonraki zamanlarda şikâyet edemem ve şikâyete gidemem. Belki bir başkası da beni şikâyete gittiğinde, beni de başkalarına onurlandırıyor, bunu bilemem. Bu durumun liderlik vasfından kaynaklandığını düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır. K8 evet kendisi de özellikle tartışmanın oluşmasını sağladığı zamanlar olmuştur. Ama tartışmada kendisiyle olan eleştirilere konu gelince fazlada üzerinde durulmasından hoşlanmaz kısa süre de bitmesini ister. Fakat çalışanların yorumlarını dikkate alır. Örneğin iş ile ilgili bir konuda çalışma arkadaşımın tartışırken liderimiz bu konuya girdi ve krizi doğru şekilde yönetip açıklamalarda bulundu. Bu durumun onun yapıcı kişisel özelliğinden olduğunu düşünüyorum demiştir.

**Liderin sabırlı olup olmadığı** sorusuna K1, biraz. Bu da kişiye, duruma ve ortama göre değişkenlik gösterir. Örneğin işe geç kaldığımızda hemen arar ya da bir üst amire hemen bildirir. Bir yere kadar gittiğimizde acele ettirir işimizi halletmemizi bekleyemez. Evrakların gününde dosyaya kaldırılması konusunda da acelecedir. Yani bu özelliği hem kişisel hem de liderlik vasfından kaynaklanıyor. Geç kalan bir personel sevmediği, kişisel problemlerinin olduğu biri ise ayağını kaydırmak için hemen müdürü aradığı oluyor, evrakların yarına sarkmadan bir an önce dosyaları kaldırılmasını istemesi de görev ve yetki sorumluluklarından kaynaklanıyor. Bu durumun cinsiyeti ile alakası olmadığını düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır. K2, değildir. Ne iş konusunda ne de diğer konularda sabırlı değildir. Hemen bağırır çağırır celallenir küfür eder. Örneğin girilen ihalelerin sonucunu günü gelmeden el altından öğrenmeye çalışır. Sorar soruşturur. İstek yaptığımız malzemeleri kargonun getirmesini beklerken acelecedir. Telefonla nerde hangi yerde olduğunu öğrenir. Bu durumda hem kişisel özellikleri hem de işlerin yetişmesi için görev ve sorumlulukları etkilidir. Cinsiyeti ile bir alakası yoktur. Meraklı yapısı ve işlerin sürecine ivme kazandırmak istemesi sabırsız olmasına neden oluyor. Yani bir erkek de olsa aynı olabilir demiştir. K3, biraz. İş konusunda sabırsızdır. Örneğin aboneleri kesinlikle bekletmek istemez. Çay saatleri molamızdan dönmemizi gözü kapıda bekler. Duvardaki abone sayacına bakar günlük alınması gereken abone sayısına ulaşamayacağımızı düşünerek; haydi hızlanın yoksa günlük kotayı tutturamayacağız der ve acele ettirir. Bu durumunun cinsiyetinden ya da kişilik özelliğinden değil de, görev ve sorumluluk bilincinden kaynaklandığını düşünüyorum demiştir. K5 işle alakalı yanlışlıklar çok fazla tekrarlandığında sabırlı davranmaz. İşyle alakalı konularda asla imtiyaz vermez. Bunun da bulunduğu pozisyonun gerekliliği olarak gördüğünden ve sorumluluk bilincinden kaynaklandığını düşünüyorum. Kendisi de özel yaşantısında sabırlı biri değildir. Yani yetkisinin gerektirdiği durumlarda ve kişilik yapısından ötürü bu şekildedir. Cinsiyeti ile alakası olduğunu düşünmüyorum cümlelerini kullanmıştır. K6 kesinlikle sabırlıdır. Toplantılarda biz hem kendi içimizde rakibizdir hem de ortağızdır. Toplantı esnasında



tartışma olduğu zamanlarda iki tarafı da dinler. Bir defasında ben bir doktorla tartışmıştım. Anlaştığımız ilacın içerisindeki etken maddeden dolayı onu aradım. Çok sabırlı davrandı. Kişilik özelliğinin dışında ister istemez liderliğin verdiği bir sabır da olmak zorunda diye düşünüyorum demiştir. K7 özünde sabırlı biri değildir. İş kuralları ya da prensipleri gereği işin yürümesi için sabırlı davranıyor. Bu özelliği liderlik vasfından ve aldığı eğitimlerden kaynaklanıyor diye düşünüyorum demiştir. K8 aslında pek sabırlı olduğu söylenemez. Kısa sürede çok şeyin yapılmasını ister ve iş yükünün fazlalığının dikkate alınmadan daha başka işlerle çalışanları yorar. Bir karar alındığında ya da bir düzenleme getirildiğinde derhal bunların uygulanmasını ister. Bu onun iş disiplininin yüksek olmasından kaynaklanıyor ve liderliğinin gereği olan bir davranış şekli diye düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır.

**Liderin merhametli olup olmadığı** sorusunu K1 evet çok merhametlidir. Birinin kalbini kırdığında hemen üzülür. Duyduğu ölüm haberi, kaza haberi filan olursa ağlar. Çevresindeki muhtaç insanlara da yardım etmeyi sever. Örneğin daha önceden yanında staj yapan bir öğrencinin üniversiteyi kazandığı haberini duydu. O sıralarda da eşinin tayini Sivas'a çıkmıştı, ev filan tutup masraf yapıyorlardı. Eski stajyerine okul kayıt masrafları için çok yardım yapmak istedi fakat durumu el vermediği için çok üzülmüştü. Bu durumunun daha çok cinsiyetinden kaynaklandığını düşünüyorum. Çünkü kadınlar merhamet konusunda erkeklere oranla biraz daha hassas ve duygusaldır şeklinde cevaplamıştır. K2 evet merhametlidir. Örneğin çaycımızı işe, yeni evli, hamile ve paraya ihtiyacı var diye aldı. Diğer arkadaşım şeker hastası. Şekeri çıktığında serumuna kadar kendi takıp ilgilenir. Bu durumunu cinsiyetine ve kişisel özelliklerine bağlıyorum. Çünkü hem çaycımız, hem de diğer arkadaşımız bayan. Bayan bayanın halinden daha iyi anlıyor. Aynı zamanda merhamet konusunda da bayanlar erkeklere oranla daha hassas bir yapıya sahip olabiliyor. Yani erkek olsa daha farklı (sert) davranabilirdi diye düşünüyorum demiştir. K7 değildir. Merhametli olursa biz orada pasif düşeriz diye düşünüyor bence. O merhametsiz davrandığında canımın çok acıdığı anlar oldu. Örneğin cilt analizine gideceğimiz yerlerde, benim imkânımın olmadığını bildiği halde aracıyla beni evimden almıyor. Biz de yaşadık o durumları, bizde geçtik o yollardan daha iyisini yapabilir der gibi davranıyor. Bu özelliğinin hem kişiliğiyle hem de bulunduğu pozisyonla alakalı olduğunu düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır. K8 evet merhametlidir. Birine kızdığında ya da sinirlendiğinde pişmanlık duyar. Kötü haber duyduğunda çok üzülür. İhtiyaç sahiplerine yardımlarda bulunur. Örneğin okuma durumunda zorlanan belli sayıda öğrenciye şirketin bünyesinde burs verme imkânı sağladı. Bu durumun cinsiyetinden kaynaklandığını düşünüyorum. Çünkü kadınların biraz daha duygusal ve hassas olmasından kaynaklanıyor demiştir.

**Liderin astları, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılayıp yargılamadığı** sorusuna K2 yargılamaz fakat yerine göre hem eleştirir hem över hem de rencide eder. Örneğin şeker hastası olan arkadaşımız aynı zamanda çok yavaş biridir. Dışa dönük bir yapıya da sahip değildir. Bizim de işimiz gereği (satış ve pazarlama) daha dışa dönük olmamız gerekiyor. Onun bu özelliğini bilir fakat olduğu gibi kabul eder. Yargılamaz. Yalnızca onun bu özelliğinden ötürü aleyhine bir durum meydana gelirse eleştirir. Liderimin bu durumunu tamamen kişisel özelliklerine bağlıyorum. Ne pozisyonu ne de cinsiyeti ile alakası olduğunu düşünmüyorum demiştir.

K3 soruya işe ilişkin bir konu ise evet yargılar. Örneğin çalışanın biri konuşkan bir yapıya sahip ve bu özelliği işi aksattıyor diye ona bu konuda kızar. Bu durumunun kişilik özelliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. Pozisyonu ya da cinsiyeti ile herhangi bir ilgisi olduğunu düşünmüyorum şeklinde cevap vermiştir. K5 asla yargılamaz. Herkesi olduğu gibi kabul eder. Saygı gösterir. Bu durumun ne pozisyonu ile ne de cinsiyeti ile bir alakası olduğunu düşünmüyorum. Kişilik özelliklerinden kaynaklandığını düşünüyorum demiştir. K8 ise yargıladığı zamanlar olmuştur fakat bu her zaman olmaz. Bir yanlış yapıldığında ve aynı kişi benzer hataları tekrarladığında bunu onun kişisel özelliğiyle ilişkilendirilerek yüzüne vurur ve bu konuda yargılar, eleştirir ve ne yapılması gerektiğiyle ilgili telkinde bulunur. Örneğin çalışan meslek arkadaşlarımdan birinin çok aceleci ve panik bir yapısı var. Bu yüzden gerek evrak işlerinde gerek bilgi işlemlerde sık sık hataları gözlemleniyor ve yöneticimiz bu arkadaşımızı bu kişisel özelliğiyle çoğu zaman yargılayıp kendini düzeltmesi için telkinde bulunur. Bu durumun cinsiyetinden kaynaklandığını düşünüyorum. Kadınlar erkeklere göre biraz daha titiz ve işin düzgün yapılmasında çok daha fazla önem verir demiştir.

**Liderin her koşulda gerçeği söyleyip söylemediği** sorusunu K1 çoğunlukla söyler. Bu durumun cinsiyetinden ya da kişisel özelliklerinden değil de liderlik pozisyonundan kaynaklandığını düşünüyorum. Örneğin kurumun çaycısı başka bir birime verilecekti. Liderimiz kurum müdürü ile görüşmüş ve biriminin değiştirilmesine engel olmuş. Çaycı neden gideceği birime gönderilmediğini merak edince, senin gitmeni ben engelledim. Çünkü sen bizim birime lazımsın. Biz senden memnunuz dedi. Yani, bu kararının o kişinin aleyhine de olsa lehine de olsa ileriki zamanlarda makamına ya da şahsına güven duyulacağını düşünerek gerçeği söylediğini düşünüyorum şeklinde ifade etmiştir. K2 hayır genelde yalan söyler. Zaten işimiz pazarlama işi olduğu için işin yalanı gerektirdiğini söyler. Özel hayatında da yalancı biridir. Örneğin firmamızda bulunan tansiyon aleti, şeker ölçüm cihazı gibi malzemelerin müşteriye satışında gerçek fiyatında üzerinde bir fiyat söyler. Olması gerekenin de üstünde bir kar elde eder. Bize geliş fiyatından farklı bir fiyat belirtir. Bir başka örnek, hastanelerin siparişleri gelir ve iş yoğunluğundan ötürü bizler bazen teslimatını geciktirebiliriz. Hastaneler aradığında, kargonun geciktirildiğini, henüz elimize ulaşmadığını söyler. Bu özelliğinin kişiliğinden kaynaklandığını düşünüyorum demiştir. K3 hayır bazen saklayabiliyor. Özellikle bizim hatalarımızı ve eksiklerimizi ne bir başkasına söyler ne de başkasının bize söyler. İşle ilgili konularda da genellikle çoğu şeyin saklı kalması gerektiğini savunur. Örneğin 121 telefon arıza bölümünü arayan abonelerden kimisi gidilmesi için hala listeye alınmamış olurdu. Fakat aboneler; ben arayıp adresimi vereli 1 hafta oldu hala tamir için gelen olmadı diye aradıklarında listeye alındıklarını birkaç güne geleceklerini belirtirdi. Bu durumunun, cinsiyetiyle alakalı olduğunu düşünmüyorum. Görev ve yetki sorumluluklarından ve biraz da kişilik özelliklerinden kaynaklandığını düşünüyorum demiştir. K4 hayır. Çünkü savunma mekanizması güçlü olduğu için hatalarını kabul etmekte zorlanır. Çünkü gerçekleri söylediği zaman ya otoritesinin sarsılacağını düşünür ya da itibarının olumsuz etkileneceğini düşünür ama bu durumun cinsiyetle bir alakası olduğunu düşünmüyorum demiştir. K5 evet söyler. Örneğin ağır cezada bir sanığımız vardı. Biri işyerini kurşunladı. Sanık, amacının işyeri sahibini öldürmek olduğunu söyledi. Heyet tutuklanmasını istememesine rağmen, yaşı küçük olduğu halde hâkime hanım tutuklanması gerektiğini savundu. Bunu görev ve yetkilerine olan

saygısına ve sorumluluğuna bağlıyorum demiştir. K8 çalıştığım firmanın kurumsal olmasından şeffaflığa büyük önem verilir. Liderimiz de buna uyar. Karşılaşılan sorunların sebebinin ve bunların neden kaynaklandığını ve ne zaman çözülebileceğini açıklar. Bu durumun cinsiyetinden ya da kişisel özelliğinden değil bulunduğu pozisyonun ve çalıştığımız kurumun vizyonundan kaynaklandığını düşünüyorum demiştir.

**Liderin bireysel hakları koruyup korumadığı** sorusuna K1 evet korur. Örneğin yeni işe başlamış bir personelin yemek kartının ya da servis kartının bir an önce çıkartılması ve sunulan imkânlardan bir an önce yararlanması için çabalar. Bizlerin kişisel çıkarlarını da göz önünde bulundurarak, taleplerimizi dikkate alarak, yıllık izin, doğum izni, ölüm izni gibi konularda eşit ve adaletli davranır. Haklarımızı gözetir. Hatta kurumda kimsenin hakkı kimseye geçmesin diye yemek kartı çıkmadan bir personelin başkasının yemek kartıyla personel yemekhanesinden yemesine bile izin vermez. Bu durumunun cinsiyetinden ya da kişisel özelliklerinden kaynaklandığını değil de liderlik vasfından, diğer bir ifadeyle görev ve yetki sorumluluklarının verdiği vicdani yükümlülüğünden kaynaklandığını düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır. K2 firmamızın çalışanlarını korur fakat kendi menfaati dışındaki, yani karşı firma çalışanlarının, kargo çalışanlarının ya da müşterilerin haklarını kurumlara karşı her zaman korumaz. İşine geldiği gibi davranır. Bu durumunun kişiliğinden kaynaklandığını düşünüyorum demiştir. K3 liderimiz, işimiz gereği her zaman abonelerin haklı olduğunu düşünür ve söyler. Fakat iş önemli bir noktaya geldiğinde, örneğin bir abone ile olası bir yanlışlıktan ötürü tartışma ve şikâyet olayı yaşamış isek hem aboneyi, hem bizi hem de ses kayıtlarını tekrar dinler, abone haklı ise onu bize karşı korur. Biz haklı isek bizi aboneye ve bir üst sicil amirine karşı korur. Bu durumunun, cinsiyetinden kaynaklandığını düşünmüyorum. Tamamen görev, yetki ve tecrübesinden doğan bir bilinçlilik olduğunu düşünüyorum demiştir. K4 liderimizin bunu önemseydiğini düşünmüyorum. Kendi kurduğu düzende yürütüyor işleri. Dolayısıyla çalışanların görüşlerine çokta yer vermiyor. Arasındaki ilişkinin suiistimali açısından, hakları koruduğu takdir de belki personele taviz verdiğini veya vereceğini, düşünüyor olabilir. Bu durumu pozisyonunun verdiği bir ego olarak düşünüyorum. Cinsiyetiyle alakalı olduğunu düşünmüyorum demiştir. K6 korur, örneğin ben, primimin az yattığına dair itiraz ettiğimde hemen gerekli mercileri arardı. Detaylarıyla birlikte geri dönüş yaptı. İstese diğer insanların yaptığı gibi muhasebe böyle uygun görmüş, hak ettiğin bu der işin içinden çıkardı fakat öyle bir davranışta bulunmadı demiştir. K8 evet korur, örneğin yeni işe başlamış bir personele kendi hak ve sorumlulukları anlatılır ve sözleşme şeklinde imza altına alınır. Bir an önce kurumda sunulan imkânlar yemek, servis için bilgilendirmeler yapılır ve yemek kuponları verilir. Sahada çalışmalarda her türlü risk faktörü için işin gereğine göre iş güvenliği malzemeleri verilir. Kurumda kimseye ayrımcılık yapılmaz herkese eşit tutum sergilenir. Bu durumun liderimizin cinsiyetinden ya da kişisel özelliğinden değil görev, yetki ve sorumluluğundan kaynaklandığını düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır.

**Liderin içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterip göstermediği** sorusuna K1 evet gösterir, örneğin milli bayramlarımıza, hangi dilden, dinden, ırktan olursa olsun yapılan düğün derneklere ve cenazelere iştirak eder. Saygı gösterir. Bu

noktada toplumdaki kendisine karşı saygı beklediği için kendisi de toplumun değerlerine ve toplumdaki kişilerin değerlerine saygı gösterir. Bu özelliğinin pozisyon, liderlik vasfıyla ya da cinsiyetiyle alakalı olmadığını, kişisel özelliklerinden ve ailede yetişme tarzından kaynaklandığını düşünüyorum demiştir. K2 aslen göstermez fakat “mış” gibi davranır. Örneğin bir çalışanın ya da çevresinden birinin gittiği düğününde, cenaze organizasyonunda ortamdan tutunda gelenek-göreneklerine kadar her şeyi eleştirir. Kendi aramızda yerine göre alay eder. Bu durumunun kişisel özelliklerinden kaynaklandığını düşünüyorum ifadelerini kullanmıştır. K3 evet saygı gösterir, milli bayramlara, kutlamalara ve törenlere hem katılımı sağlar, hem de gerekli izinleri verir. Farklı toplumların değerlerine de saygı gösterdiğini düşünüyorum. Örneğin kızı İspanyol biriyle evli. O ülkemize geldiğinde onun ülkesinde davrandığı gibi davranması konusunda serbest, rahat bıraktığını belirtmişti. Bu durumunun tamamen kişisel özelliklerinden ve ailesinden gelen yetişme tarzına kaynaklandığını düşünüyorum. Cinsiyeti ya da pozisyonu ile bir alakası olduğunu düşünmüyorum demiştir. K4 gösterir. Makam, mevki, itibar, konum ve ortam içerisinde aşağılanma gibi şeylere dikkat eder. Toplum içerisinde kendi itibarını zedeleyecek her şeyden kaçınır. Bu durumu bulunduğu pozisyona bağlıyorum. Egosundan kaynaklanıyor diye düşünüyorum demiştir. K6 gösterir. Örneğin ramazan ayında oruç tutmadığını bilirim. Ama asla tutmadığını belli etmez. İş gereği muhatap olduğu kişi muhafazakâr bir eczacıysa, bayanlarla el sıkışmadığını bilirdi, dolayısıyla elini uzatmazdı. O değerlere saygılıdır ve bilinçli biridir demiştir. K8 evet saygı gösterir. Bu aslında biraz da çalıştığım kurumun yapısıyla ilgili. Çokuluslu firma olmasından kaynaklanıyor. Firma da yabancı çalışanlar da var ve herkese hoşgörülü davranılır. Bayramlarda resmi tatillerde kutlamalar tebrikler liderimiz tarafından bazen mesaj bazen de posta yoluyla hatta şeker bayramında şekerli ürünler gibi o güne özel hediyelerde gönderilir. Bu durumun cinsiyetinden ya da kişisel özelliklerinden değil kurumun yapısıyla ilgili olduğunu düşünüyorum demiştir.

**Liderin politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunup bulunmadığı** sorusuna K1 hayır kesinlikle böyle bir faaliyeti ile karşılaşmadım. Bu durumun cinsiyetinden ya da kişisel özelliklerinden değil, tamamen görevinin ve pozisyonunun gerektirdiği yetki ve sorumluluklardan kaynaklandığını düşünüyorum. Yani politik konulara giriştiği takdirde bulunduğu pozisyona zarar geleceğini ya da yerine göre itibarının farklılaşacağını düşünmüş olabileceğini düşünüyorum. Yerindeki bir kadın değil de erkek de olsa aynı davranabilirdi demiştir. K2 yok öyle bir çalışması olmadı fakat imkân bulsa yapar bence. Çünkü kendisinde işimiz gereği çok politikacı ve siyasetçi biridir. Çoğu konuda ihtiyacı olabileceğini düşünerek çevre edinir. Dikkat çekmeyi ve kendini etrafa göstermeyi çok sever. Bu durumunda cinsiyetinin etkisi olduğunu düşünüyorum. Çünkü kadınlar kendini ispatlama konusunda erkeklere oranla daha fazla faaliyet içinde yer almak istiyor demiştir. K3 bulunmaz. Bulunanı da onaylamaz. Bunu menfaat-çıkarcı ilişkisi ve pozisyonunu kullanma olarak değerlendirir. Sıcak bakmaz. Bu durumunun hem kişilik özelliğinden, hem de bulunduğu pozisyonundaki tecrübelerinden ve işine olan saygısından kaynaklandığını düşünüyorum. Cinsiyeti ile bir alakası olduğunu düşünmüyorum demiştir. K4 pozisyonunu ve itibarını riske sokacak hiçbir riske girmez. Bu durumun cinsiyeti ile alakası olduğunu düşünmüyorum. Bulduğu pozisyonu koruma ve kurallara uymak

amacıyla böyle davrandığımı düşünüyorum. Yani erkek bir yöneticide olsa yerinde aynı şeyi yapabilirdi demıştır. K5 bugüne kadar hiç şahit olmadım. İşyerinde işini katılımcı, prensipleri olan, bulunduğu pozisyonda yükselmeyi seven biri. Politikaya ya da katılımcı gruplara bulaşmayla değil, yaptığı işle yükselmeyi sever. Bu durumu cinsiyetine bağlıyorum aynı zamanda demıştır. K6 hayır bulunmaz ama ortamı iyi süzebilen biridir. Asla kendi çıkarları ya da şirket çıkarları için kişileri bu doğrultuda kullanmaz. Menfaat ilişkisine de girmez ifadesini kullanmıştır. K7 yok bulunmaz. Bulduğu pozisyonunu da bunun için kullanmaz. Çünkü itibarı onun için çok önemlidir. Siyasi partilerle ilgili, Türkiye’de yaşanan güncel olaylarla ilgili asla yorum yapmadı. Asla paylaşım yapmadı. Bu tarz şeylere girmez. İtibarının zedeleneceğini düşünür demıştır. K8 aslında işin gereği böyle oluyor. Mesela gözetimde neyin ve hangi ülkenin hangi mallarının ne şekilde gözetileceği politik sürece göre üst yönetim tarafında alınan kararlar belirliyor bu da bizim hedef pazarımızı oluşturuyor ve liderim buna kendisini ve bizi hazırlıyor. Örneğin, Irak işgalinden sonra bölgede iç karışıklıklar arttı ve ülkenin gümrük birliği gelişmemiş ülkelerde olduğu gibi burada da sarsıldı ve benim çalıştığım firma gibi uluslararası gözetim ve denetim firmaları bu görevi üstlenmeye başladı. Bu süreçte bizim için sorunlu olan Irak gözetimi bizim şirket için yeni pazar oluşturdu ve liderimiz bu alanda nelere dikkat etmemiz gerektiği ile ilgili üst yönetimin kararları doğrultusunda bizleri yönlendirdi ve bu alanda bizim bulunduğumuz departmanın gelirinin artmasıyla hem liderimiz hem biz çalışanlar bu olaydan kazanç elde ettik demıştır.

**Liderin dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunup bulunmadığı** sorusuna K1 hayır ben görmedim. Bu konularda çok temkinlidir fakat herkesin dinine saygılıdır. Faaliyet göstermeme nedenini bulunduğu pozisyona bağlıyorum. Yani günümüzde böyle durumlar, taraf tutma ya da siyasi bir partiye bağlı olma gibi farklı anlamlara gelebiliyor ve yanıltıcı gibi anlaşılabilir. Böyle bir durumdan bulunduğu pozisyonun zedelenebileceği düşüncesiyle herhangi bir girişimde bulunmadığını düşünüyorum demıştır. K2 hayır bulunmaz. Bunun kişiliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. Pozisyonu ya da cinsiyeti ile bir ilgisi yok. Orucunu tutar, iftar davetlerine iştirak eder, mesai saatleri içerisinde bizlerin namaz kılmasına müsaade eder demıştır. K3 kendisi başı kapalı birisidir. Fakat hiçbir siyasi parti faaliyetleri içerisinde yer almaz. Bağlantısı yoktur. Kendi dinini kendi içinde yaşar. Bayram-kandil kutlamalarını yapar. İftar yemekleri düzenler. Düzenlenen yemeklere kurumun iştirakini sağlar. Namaz kılanlara saygı gösterir. Mesai saatlerinde bile yerine göre namaz kılmaya gönderir. Bu durumunun tamamen kişisel özelliklerinden kaynaklandığını düşünüyorum. Cinsiyeti ya da bulunduğu pozisyonuyla bir ilgisi olduğu düşünmüyorum demıştır. K4 önyargısı ve aktif bir faaliyeti yok. Bu durumun pozisyonu ya da iş kuralları ile ilgili olduğunu düşünmüyorum. Tamamen kişisel özelliklerinden kaynaklandığını düşünüyorum demıştır. K8 liderimiz herkesin dinine saygılıdır. Zaten böyle olmasa şirketimizde lider olamazdı diye düşünüyorum. Çünkü çalıştığım şirket uluslararası bir firma ve içinde yabancı çalışanlarında olduğu çok kültürlü bir yapıya sahip. Fakat herkesin isteklerini dikkate alıp dini özgürlüklerini yaşamaları için makul düzeyde imkân verirler. Örneğin, işyerimizde mescit yoktu. Bu konuyu toplanıp gündeme getirdik. Hoş karşıladı ve mescidimiz yapıldı. Liderimizin dini konuda taraf tutmadığını, çalışanların çoğunluğunun talebine cevap verip onların ibadet özgürlüğünü yaşamaları ve

kendilerini işlerine daha iyi motive olmalarını için buna imkân verdiğini düşünüyorum demıştır.

**Liderin ekonomik konularda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunup bulunmadığı** sorusuna K1 hayır. Yerini kullanarak asla böyle bir faaliyette bulunmadı. Bu durumun cinsiyetinden ya da kişisel özelliklerinden değil, bulunduğu pozisyon ve kurumun şartlarından kaynaklandığını düşünüyorum. Yani görevini ve pozisyonunu zaten farklı amaçlar için kullanamaz. İmkânı olsa da sanırım yine kullanmazdı demıştır. K2 evet. Örneğin firmalardan gelen ürünleri hastanelere eksik verip, müşterilere daha pahalı fiyattan elden satar. Firmalara da malzemeyi eksik teslim eder. Bu durumun kişiliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. Ne cinsiyeti ile ne de pozisyonu ile bir ilgisi olduğunu düşünmüyorum demıştır. K3 bulunduğu pozisyonu kullanmak için asla böyle bir şey yapmaz. Fakat kendisinin köyü var. Dolayısıyla köyde yetiştirdikleri ürünlerden kuruma getirir ve almak isteyenlere satardı. Aynı zamanda dışarıdan bu iş için gelenlere de kurum içinde satmalarına izin verirdi fakat kendisi komisyon, para filan almazdı kişiden. Bu durumunun, cinsiyetiyle ya da pozisyonuyla ilgili olduğunu düşünmüyorum. Tamamen, kişilik özelliğinden kaynaklandığını düşünüyorum demıştır. K4 elindeki bütçeyi şahsi menfaatine kullanmaz. Kullanacağını da düşünmüyorum. Öyle bir eğilimi olmadığını düşünüyorum. Bu durumun da cinsiyeti ile alakalı olduğunu düşünmüyorum. Tamamen kendi özel yaşantısının yansıması ve kişiliği ile alakalı demıştır. K7 bulunduğu pozisyonu çıkarı için kullanmaz. Daha doğrusu şirketimizin kuralları gereği istese de kullanamaz. Aksi takdirde şirket onu işten çıkartır demıştır. K8 hayır doğrudan çalıştığı kurumun kazancını düşünür. Böyle bir kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetini duymadım ve görmedim. Zaten böyle bir şeye ihtiyacı olduğunu sanmıyorum. Çünkü şirketin ve bulunduğumuz departmanın en iyi gelirine sahip. Bulduğu pozisyonu kişisel kazanç uğruna kaybetmeyi tercih etmeyeceğini düşünüyorum. Bunun onun hem kişisel özelliğinden hem de bulunduğu pozisyondan kaynaklandığını düşünüyorum demıştır.

## 5. Sonuç

Katılımcılara sorulan sorular, katılımcıların verdikleri cevaplar ve katılımcıların verdikleri cevaplarının olası nedenlerine ilişkin algılarının özeti Şekil 2’de yer almaktadır.

## Örgütlerde Kadın Liderlerin Etik Dışı Davranışları Üzerine Bir Araştırma

Sorular	K1 (Cevap- Sebebi)	K2 (Cevap-Sebebi)	K3 (Cevap- Sebebi)	K4 (Cevap- Sebebi)	K5 (Cevap- Sebebi)	K6 (Cevap- Sebebi)	K7 (Cevap-Sebebi)	K8 (Cevap-Sebebi)
1.Hataları kabul edip etmeme	Kısmen- Cinsiyet	Olumsuz- Kişilik	Olumlu-Kişilik ve İşine saygı	Olumsuz- Kişilik	Olumsuz- Kişilik	Olumlu- Kişilik	Kısmen-Kişilik	Olumlu-Kişilik
2.Tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılıp katılmama	Kısmen- Kişilik	Olumsuz- Kişilik ve Cinsiyet	Kısmen- Pozisyon	Olumsuz- Kişilik	Olumsuz- Pozisyon	Olumsuz- Kişilik	Olumlu- Pozisyon	Kısmen-Kişilik
3.Sabırlı olup olmama	Kısmen- Pozisyon	Olumsuz- Kişilik	Kısmen- Pozisyon		Olumsuz- Pozisyon	Olumlu- Kişilik ve Pozisyon	Kısmen- Pozisyon	Olumsuz- Pozisyon
4.Merhametli olup olmama	Olumlu- Cinsiyet	Olumlu-Kişilik ve Cinsiyet					Olumsuz- Kişilik ve Pozisyon	Olumlu- Cinsiyet
5.Astları, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılayıp yargılamama		Olumlu-Kişilik	Olumsuz- Kişilik		Olumlu- Kişilik			Kısmen- Cinsiyet
6.Her koşulda gerçeği söyleyip söylememe	Olumlu- Pozisyon	Olumsuz- Kişilik	Kısmen-Kişilik ve Pozisyon	Olumsuz- Pozisyon	Olumlu- Pozisyon ve İşine Saygı			Olumlu- Pozisyon ve Kurumsallık
7.Bireysel hakları koruyup korumama	Olumlu- Pozisyon	Kısmen-Kişilik	Olumlu- Pozisyon	Olumlu- Kişilik ve Pozisyon		Olumlu		Olumlu- Pozisyon
8.Toplumun değerlerine saygı gösterip göstermeme	Olumlu- Kişilik	Olumsuz- Kişilik	Olumlu-Kişilik	Olumlu- Kişilik ve Pozisyon		Olumlu- Kişilik		Olumlu- Kurumsallık
9.Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunup bulunmama	Olumlu- Pozisyon	Kısmen- Cinsiyet	Olumlu-Kişilik ve Pozisyon	Olumlu- Pozisyon	Olumlu- Kişilik ve Cinsiyet	Olumlu- Kişilik ve Pozisyon	Olumlu- Pozisyon	Olumsuz- Pozisyon
10.Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunup bulunmama	Olumlu- Pozisyon	Olumlu-Kişilik	Olumlu-Kişilik	Olumlu- Kişilik				Olumlu- Kurumsallık
11.Ekonomik konularda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunup bulunmama	Olumlu- Pozisyon ve Kurumsallık	Olumsuz- Kişilik	Olumlu-Kişilik	Olumlu- Kişilik			Olumlu- Kurumsallık	Olumlu-Kişilik ve Pozisyon

### Şekil 2. Katılımcılara Sorulan Sorular, Katılımcıların Verdikleri Cevaplar ve Katılımcıların Verdikleri Cevaplarının Olası Nedenlerine İlişkin Algıları

1. soruya cevap verenlerin üçü liderine etik bakmakta, üçü etik bakmamakta ve ikisi ise net cevap vermemektedir. 2. soruya cevap verenlerin biri liderine etik bakmakta, dördü etik bakmamakta ve üçü ise net cevap vermemektedir. 3. soruya cevap verenlerin biri liderine etik bakmakta, üçü etik bakmamakta ve üçü ise net cevap vermemektedir. 4. soruya cevap verenlerin üçü liderine etik bakmakta, biri etik bakmamaktadır. 5. soruya cevap verenlerin ikisi liderine etik bakmakta, biri etik bakmamakta ve biri ise net cevap vermemektedir. 6. soruya cevap verenlerin üçü liderine etik bakmakta, ikisi etik

bakmamakta ve biri ise net cevap vermemektedir. 7. soruya cevap verenlerin beşi liderine etik bakmakta, biri ise net cevap vermemektedir. 8. soruya cevap verenleri beşi liderine etik bakmakta, biri ise etik bakmamaktadır. 9. soruya cevap verenlerin altısı liderine etik bakmakta, biri etik bakmamakta ve biri ise net cevap vermemektedir. 10. soruya cevap verenlerin beşi liderine etik bakmaktadır. 11. soruya cevap verenleri beşi liderine etik bakmakta, biri ise etik bakmamaktadır.

Etik boyutlar ile katılımcıların verdikleri cevapların birbiri ile ilişkisi Şekil 3'te belirtilmiştir.

Etik Boyutları	Katılımcıların Verdikleri Cevaplar			Toplam
	"Olumlu" Cevap Sayısı	"Olumsuz" Cevap Sayısı	"Kısmen" Cevap Sayısı	
İletişimsel Etik	10	14	9	33
Davranışsal Etik	12	4	2	18
Karar Vermede Etik	16	2	1	19
<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>70</b>

Şekil 3. Etik Boyutları ile Katılımcıların Verdikleri Cevapların Birbiri ile İlişkisi

Katılımcılardan liderini iletişim açısından etik bulanların sayısının on, etik bulmayanların sayısının on dört ve bu konuda net bir cevap vermeyenlerin sayısının ise dokuz olduğu görülmektedir. Yine katılımcılardan liderini davranış açısından etik bulanların sayısı on iki, etik bulmayanların sayısı dört ve bu konuda net bir cevap vermeyenlerin sayısı ise ikidir. Son olarak katılımcılardan liderini karar verme açısından etik bulanların sayısı on altı, etik bulmayanların sayısı iki ve bu konuda net bir cevap vermeyenlerin sayısı ise birdir. Toplam sayılara bakıldığında otuz sekiz katılımcı liderini etik olarak görmektedir. Yine yirmi katılımcı liderini etik görmemektedir. Son olarak on iki katılımcı liderinin etik olup olmadığı konusunda net bir cevap vermemiştir. Genel olarak olumsuz cevaplar iletişimsel etik, olumlu cevaplar ise davranışsal etik ve karar vermede etik ile ilgilidir. Kısmen verilen cevaplar ise genel olarak iletişimsel etik etrafında toplanmıştır.

Etik boyutlar ile katılımcıların verdikleri cevapların olası nedenlerine ilişkin algıları arasındaki ilişki Şekil 4'te mevcuttur.



Etik Boyutları	Cevapların Olası Nedenlerine İlişkin Algılar					Toplam
	Kişilik	Pozisyon	Cinsiyet	İşe Saygı	Kurumsallık	
<b>İletişimsel Etik</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		<b>37</b>
"Olumlu" Cevap Sayısı	8	2	3	1		
"Olumsuz" Cevap Sayısı	9	4	1			
"Kısmen" Cevap Sayısı	3	4	2			
<b>Davranışsal Etik</b>	<b>9</b>	<b>10</b>			<b>2</b>	<b>21</b>
"Olumlu" Cevap Sayısı	5	8			2	
"Olumsuz" Cevap Sayısı	2	1				
"Kısmen" Cevap Sayısı	2	1				
<b>Karar Vermede Etik</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>2</b>		<b>3</b>	<b>24</b>
"Olumlu" Cevap Sayısı	9	8	1		3	
"Olumsuz" Cevap Sayısı	1	1				
"Kısmen" Cevap Sayısı			1			
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>82</b>

#### Şekil 4. Etik Boyutları ile Katılımcıların Verdikleri Cevapların Olası Nedenlerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki (Katılımcı Sayıları)

Öncelikle belirtilmesi gereken önemli bir husus; Şekil 3 ile 4'ün toplam ve cevap sayılarının farklı olmasının nedeninin, katılımcıların cevaplarının birden fazla nedeni olabileceğine ilişkin algıya sahip olmasından kaynaklanmasıdır. Şekil 4'e göre liderini iletişim anlamında etik bulan ve bulmayan katılımcılar genelde bunu liderlerin kişilileri ile ilişkilendirmiştir. Liderini davranış anlamında etik bulan katılımcılar ise genelde bunu liderlerin pozisyonları ile ilişkilendirmiştir. Son olarak karar verme açısından ve "kısmen" şeklinde verilen cevaplarda anlamlı pek bir fark görülmemiştir.

Özetle çalışmanın anlamlı sonuçlarının aşağıdaki gibi olduğu söylenebilir:

1. Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi, liderinin etik olduğunu düşünmektedir.

2.Ağırlıklı olarak katılımcılar liderlerine ilişkin iletişimsel etik ile ilgili sorulara olumsuz, davranışsal etik ve karar vermede etik ile ilgili sorulara ise olumlu cevaplar vermiştir. Yani çalışanlar liderleri; hata kabul etme, tartışmaları yapıcı ve anlayışlı karşılama, sabırlı ve merhametli olma ve astları kişisel özelliklerinden dolayı yargılama konularında olumsuz değerlendirmiştir. Fakat gerçeği söyleme, bireysel hakları koruma, toplum değerlerine saygı gösterme, politik-dini-ekonomik açılardan kazanç sağlama yönünden çalışanlar, liderleri olumlu değerlendirmişlerdir.

3.Katılımcılar, iletişimsel etik ile ilgili hem olumlu hem de olumsuz cevapların nedeni olarak liderlerin kişiliğini, davranışsal etik ile ilgili sadece olumlu cevapların nedeni olarak ise liderin bulunduğu pozisyonu işaret etmişlerdir. Yani çalışanlar, hatasını kabul etme, tartışmaları yapıcı ve anlayışlı karşılama, sabırlı ve merhametli olması ve astlarını kişisel özelliklerinden dolayı yargılaması konularını, liderlerin kişiliğine bağlamışlardır. Katılımcılar davranışsal etik ile ilgili ise sadece olumlu cevapların nedeni olarak ise liderin bulunduğu pozisyonu işaret etmişlerdir.

4. “Kısmen” şeklinde verilen cevaplarda tek dikkati çeken noktanın, “kısmen” cevabının iletişimsel etik boyutunda, diğerlerinden daha fazla olmasıdır.

Olumsuz düşünceleri kişiselleştirme, olumlu düşünceleri ise pozisyona bağlayıp “lider ise zaten yapmak zorunda” gibi çıkarsamacı bir şekilde izah etmenin katılımcıların algılarının dışında kültürümüz ile de ilgili olabileceği düşünülmektedir. “Kısmen” cevaplarına ilişkin durum, iletişimsel etik boyutunda olumsuz cevapların daha fazla olmasının yaratabileceği korku dolayısı ile katılımcıların politik davranışa yönelmeleri şeklinde açıklanabilir. Yine katılımcıların yarısının erkek olmasına rağmen, olumsuz düşüncelerinden dolayı liderlerin cinsiyetlerini sorumlu tutmamaları da önemlidir. Ayrıca kadın liderlerin etik dışı davranışlarını insan kaynakları politikası veya strateji gereği bilinçli bir şekilde uyguladıklarına dair bir bulguya rastlanılmamıştır. Son olarak gelecekte yapılacak ilgili çalışmaların diğer disiplinlerle ilişkilendirilmesinin, daha fazla katılımcı ve değişken ile yapılmasının gerek yönetim yazınına gerekse ilgili sektörlere ışık tutacağı düşünülmektedir.

#### Kaynakça

- Betz, M., O’Connell, L. ve Shepard, J. M. (1989), “Gender Differences in Proclivity for Unethical Behaviour”, *Journal of Business Ethics*, (8), pp. 21-324.
- Bilgin, K. U. (1997), “Kamu Yönetiminde Yönetmeliklerin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi”. 21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu, Todaye Yayınları, Ankara.
- Dönmez, D. ve Çevik, İ. (2010), “İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), s. 189- 202.

- Eisenbeiss, S. A. ve Brodbeck, F. (2013). "Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis", *J Bus Ethics*, pp. 1-17.
- Erdem, A. R., Kiran, H. ve Kırmızı, F. S. (2011), "Köy Enstitüleri Mezunlarının Öğretmen Yeterliklerine İlişkin Nitel Bir Araştırma", *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), pp. 476- 489.
- Frisch, Colina. ve Huppenbauer, Markus. (2013), "New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders", *J Bus Ethics*, pp. 1-21.
- Helvacı, M. A. (2010), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2 (1), s. 391-410.
- Ho, S. S. M., Li A. Y. ve Tam. K. (2014), "Ceo Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism", *J Bus Ethics*, pp. 1-20.
- Ibrahim, N., Angelidis, J. ve Tomic, Igor M. (2009), "Managers' Attitudes Toward Codes of Ethics: Are There Gender Differences?", *Journal of Business Ethics*, (90), pp. 343-353.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014), "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", 20 (1), s. 47-69.
- Örselli, E. (2009), "Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Etik Değerler", 7. Kamu Yönetimi Forumu, s. 172-182.
- Özdemir, T. Y. ve Boydak Özan, M. (2013), "Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (3), s. 509-527.
- Özyer, K., Orhan, U. ve Dönmez Orhan, D. (2012), "Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikleri, Kişilik Özellikleri ve Kültürel Değerleri Üzerine Bir Çoklu Durum Çalışması", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), s. 177-189.
- Punch, K. F. (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, (Çeviri: Zeliha Etöz), Siyasal Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007), "Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), s. 231-251.
- Schminke, M. (1997), "Gender Differences in Ethical Frameworks and Evaluation of Others' Choices in Ethical Dilemmas", *Journal of Business Ethics*, (16), pp. 55-65.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2004), "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır

Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma”, 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, s. 216- 250.

Tayfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (21), s. 84-106.

Tonus, Z. H. ve Oruç, İ. (2012), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi”, İş Ahlakı Dergisi, 5 (10), s. 149-181.

Uzun, Y. (2011), “Kamu İdarelerinde Etik”, Sayıştay Dergisi, (80), s. 33-56.

Vermeir, I. ve Kenhove, P. V. (2008), “Gender Differences in Double Standards”, Journal of Business Ethics, (81), pp. 281-295.

Yatkin, A. (2013), “Kamu Yönetimi Etiği Ve Üst Düzey Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Yükümlülükleri”, Akademik Bakış Dergisi, (38), s. 1-17.

Yıldırım. A. (2010), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.