

## DEĞERLERLE LİDERLİK ALGISININ ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; KAMU KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF VALUES-BASED LEADERSHIP PERCEPTION ON JUSTICE; A STUDY IN A PUBLIC FOUNDATION

ЛИДЕР С ЦЕННОТЯМИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СПРАВЕДЛИВОСТЬ:  
НА ПРИМЕРЕ ОДНОГО ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Selime DÖĞER\*  
Murat KASIMOĞLU\*\*

### ÖZ

**Amaç** – Bu çalışmanın amacı kamu kurumundaki çalışanların değerlerle liderlik anlayışı ile liderin adalet anlayışı arasındaki etkiyi ve ilişkiyi incelemektir.

**Yöntem** – Nicel araştırmadan elde edilen veriler kamu kurumunda hizmet eden eğitim düzeyi önlisans ve üzeri eğitilmiş 251 kişiden toplandı. Analiz, model ve hipotez için değer temelli liderlik ölçeği kullanılarak yapıldı.

**Bulgular** – Araştırma sonuçlarını genelleştirirken, veri toplama aracını ve kamu çalışanlarından toplanan veriler sayesinde tartışma ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca değer temelli liderliğin alt boyutları ve liderin adaleti üzerindeki etkisi, farklı tutumlara sahip olduklarını yordamaktadır. Araştırma sonuçları genellenirken veri toplama aracı ve kamu görevlilerinden toplanan veriler sayesinde tartışmaya açılabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar daha fazla veri toplama yöntemi kullanarak veri toplama kaynaklarını ve ortamını genişletebilir. Çalışmanın bulguları hem kamu kurumlarının hem de kurumsal şirketlerin yönetiminde ki liderler ile karar vericilere, liderlik yaklaşımlarını buna göre stratejik olarak ayarlama ve iş yerinde uygun şekilde teşvik etmeye yardımcı olur. **Tartışma** – Elde edilen bulgular teorik çerçeve ile birlikte irdelenmiş, gelecekteki araştırmacılara ve kamu kurumu ve kurumsal şirket yöneticilerine öneriler sunulmuştur. Yeni yönetim tarzlarından değer temelli liderlik, çalışana değer yükleyen, eğitimine, çalışmasına, gelişmesine öncülük edendir. Ayrıca değerlerle liderlik algısı çalışanlar üzerinde, liderin adaleti ile refah ve güvenilir ortamda idari kolaylık sağlar.

**Anahtar kelimeler:** Lider, liderlik, Değer Temelli Liderlik, Değerlerle Liderlik, Liderin

\* **ORCID:** [0000-0003-0262-7563](https://orcid.org/0000-0003-0262-7563), Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, [selime.doger@gmail.com](mailto:selime.doger@gmail.com)

\*\* **ORCID:** [0000-0002-7407-5991](https://orcid.org/0000-0002-7407-5991), Prof. Dr. İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, [mkasimoglu@ticaret.edu.tr](mailto:mkasimoglu@ticaret.edu.tr)

**Kaynak Gösterim / Citation / Цитата:** Döger, S. & Kasımoğlu, M. (2023). Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1 (57), 16-37 . DOI: 10.17498/kdeniz.1250509

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

Adaleti

### ABSTRACT

**Purpose** - The purpose of this study is to investigate the effect and relationship between values-based leadership and the leader's sense of justice among the employees of a public organization.

**Method** - The data obtained from the quantitative research were collected from 251 individuals with associate's degrees and above education level serving in a public organization. The analysis was done using the values-based leadership scale for the model and hypothesis.

**Results** - When generalizing the results of the research, the discussion can emerge thanks to the data collection tool and the data collected from public employees. In addition, the sub-dimensions of value-based leadership and its impact on the leader's justice predict that they have different attitudes. While generalizing the results of the research, the data collection tool and the data collected from public employees can be used for discussion. Hence, future research can expand the sources and settings of data collection by using more data collection methods. The findings of the study can help leaders and decision-makers in the management of both public organizations and corporate companies to strategically adjust their leadership approach accordingly and promote it appropriately in the workplace.

**Discussion** - The findings were analyzed together with the theoretical framework and recommendations were presented for future researchers and managers of public institutions and corporate companies. Values-based leadership, one of the new management techniques, is the one that imposes values on employees and leads their education, work, and development. In addition, the perception of leadership with values provides administrative convenience to employees in a welfare and reliable environment with the justice of the leader.

**Keywords:** Leader, leadership, Value-Based Leadership, Leadership with Values, Leader's Justice

### АННОТАЦИЯ

**Цель** - Целью данного исследования является определение итогов влияния и взаимосвязь между ценностями и осмыслением основных понятий лидерства сотрудников государственного учреждения и наряду с этим осмысление лидером понятия справедливости.

**Методы** - Данные были получены в результате количественного исследования. Целевую группу состояло из 251 человека, младших специалистов и людьми с высшим образованием сотрудников одного государственного учреждения. Анализ был проведен с использованием шкалы лидерства, основанной на ценностях для модели и гипотезы.

**Полученные результаты** - При обобщении результатов исследования могут возникнуть дискуссии благодаря методу по сбору данных от государственных служащих. Кроме того, субаспекты лидерства, основанные на ценностях и его влияние на справедливость лидера, предсказывают на разные отношения между ними. Несмотря на то, что результаты исследования являются обобщенными, они могут быть открыты для обсуждения благодаря методам по сбору данных, полученного у государственных служащих. Таким образом, при использовании больше методов для сбора данных будущие исследования могут расширить источники и среду по сбору данных, Результаты исследования помогают лидерам и лицам, принимающим решения в управлении как государственными, так и

корпоративными компаниями, соответствующим образом корректировать свой подход к лидерству и продвигать его на рабочем месте.

**Дискуссия** - Выводы были изучены наряду с теоретической основой и предложения были представлены будущим исследователям и менеджерам государственных учреждений и корпоративных компаний. Лидерство, основанное на ценностях, один из новых стилей управления, который оценивает работника и руководит его образованием, работой и развитием. Кроме того, восприятие лидерства с ценностями и справедливостью обеспечивает административные удобства для сотрудников в благополучной и надежной среде.

**Ключевые слова:** лидер, лидерство; лидерство, основанное на ценностях, лидерство с ценностями, справедливость лидера.

## Giriş

Liderlik, çok eski yıllara dayanmakla birlikte günümüzde yeni liderlik tarzlarına yönelik araştırmalar kavramın önemini koruduğunu göstermektedir (Bass & Stogdill, 1990). Bu kavram; rehber, kılavuz, önder, lider gibi anlamlara gelmektedir (Benmira ve Agboola, 2021; Bennis, 2016). Liderlik kavramı ile ilgili birçok görüş ve düşünceler dile getirilmiş olup, bu araştırmalar gelişerek devam etmektedir (Bass & Stogdill, 1990). Liderlik, karar alma ve yetkilendirme sürecinde etkin rol almaktadır (Nymark, 2000). Bennis (2009) liderlikle ilgili olarak: “Sosyal bilimlerde liderlik ile ilgili çok çalışılmasına rağmen, şimdiye kadar anlaşılabilirliği az olan konulardan biri olması” ve “hiçbir zaman, bu kadar emek sarf ederek bu kadar az şey söylediğini hatırlamadığımı” ifade etmektedir (akt. Benmira & Agboola, 2021). Bunun temel sebebi birçok farklı kişilik yapılarına ve algısal farklılıklara sahip olan insan faktörüdür. Çünkü örgütlerde görev yapan insan kaynağının yetenekleri, nitelikleri, becerileri, duyguları ve algıları kişiye göre değişmekte, bu değişken yapıdaki insan kaynağını sürece dâhil ederek harekete geçirme eylemi, farklı türde ve özellikle liderlik uygulamaları gerektirmektedir.

Birçok araştırma ise değerlerle liderlik algısının; mizah duygusuna sahip, doğru ve gerçekçi, personelin başarılarını takdir eden, sağlıkları ile ilgilenen, olumlu düşünen ve kurallardan çok ilkeleri önemseyen kişi olduğu ifade edilmiştir (Adewale, 2020). Ayrıca sürdürülebilirlik alanında liderin adaleti öne çıkmakla birlikte, birçok çalışma ilgiyle takip edilmektedir. Bütüncül bir bakış açısıyla değerlerle liderlik adil, dürüst, etik bilincine sahip, saygılı, insanlara eşit davranan kişilerdir. Ayrıca paydaşların ihtiyaçlarının gözetilmesi liderin adaleti olarak söylemek mümkündür (Dursun, Arı, Kocamaz Adaş & Ulun, 2019).

Liderin adaleti sergilemesi ilerleyen zaman diliminde değişiklik gösteren, liderlik, izleyiciler, ortam ve koşullar, büyük önem arz etmektedir. Grup üyelerinin, kişi veya kişilere değerlerle liderlik rolünü vermeleriyle sağladığı ayrıcalık, liderin adaleti sergilemesi hakkı olarak adlandırılabilir. Bu süreç, günden güne değişiklik göstermektedir. Bu değişikliklere farklı tanımlar getirilmiştir (Northouse, 2019; Northouse, 2021). Farklı ihtiyaçları karşılayabilmek için farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmuş ve yeni nesil liderlik tarzlarından değerlerle liderlik öne çıkmaya başlamıştır.

Araştırma için kamu kurumlarının seçilme nedeni ise kamu personellerinin giderek kendini geliştirdiği/geliştirmekte olduğu bilinmektedir. Kendini geliştiren personelin daha donanımlı bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca personelin kendini geliştirmesi ast/üst yönetimce tehdit görülmektedir. Çünkü hem personel hem de yönetim için anlaşmazlıkların doğuşuna neden olabilmektedir. Zira bu anlaşmazlıklar tez çözüme kavuşturulmaz ise diğer personelleri de etkileyerek, gruplaşmalara sebep olabilmektedir.

Makalede kamu kurumlarında uygulanan yönetim tarzı bürokratik davranış şeklinin yerine, liderlik tarzlarından değer temelli liderliğin çalışanların talebine cevap

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

vereceği düşünülmektedir. Dolayısıyla yeni yönetim tarzlarından değer temelli liderlik, çalışana değer yükleyen, eğitimine, çalışmasına, gelişmesine öncülük eden bir yaklaşımdır. Değer temelli liderler ayrıca adil ve dürüst (Benmira & Agboola, 2021) davranış sergilemesi nedeniyle, çalışanlar arasındaki kaygı ve endişenin giderilmesinde de öncüdür.

Literatür incelendiğinde kamu kurumlarına ait değer temelli liderlik tarzı üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda kamu kurumlarında değer temelli liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin çalışanlarca öneminin ortaya konulmasının hem kamu kurumlarının hem de kurumsal şirketlerin yönetim, başarısı ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayıp, literatür çalışmalarına yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

### Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

1980'lerden sonra kurumların başarısını sürdürebilmesinin temelinde değerlerin olduğu öngörülmüştür. Bu öngörü, bireysel ve kurumsal olarak örgütlerin sonuçlarında belirleyici etkindir. Bireysellikte kişi, kendi amaçları doğrultusunda hedeflerine odaklanırken, aynı zamanda örgütün stratejisi ile amacına hizmet etmektedir (Gentile, 2013).

Yüksek rekabetin yaşandığı bu hızlı değişim sürecinde, liderlerin hedefleri gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilirliği yakalaması oldukça zor olmaktadır. Bu değerler insan yaşamına öncülük eden, önem düzeyine göre değişen ve arzu edilen hedeflerin bütünü oluşturmaktadır (Schwartz, 1992). Kişisel davranışların ve sosyal işleyişin bileşimi olan değerler, örgütlerin bir anlamda ana unsurudur (Askeland, 2020). Bu yüzden algısal değerler kişisel ve kurumsal nitelikte elzemdir (De Bono, 2007).

Kurumsal liderler örgütlerini inşa ettikleri, örgütlerinin kurumsal çekirdeğini (temelini) oluşturdukları ve ona uygun bir kimlik oluşturdukları bu süreç özelliğini kurumsal düzenleme olarak adlandırılabilir (Hansen vd., 2021; De Bono, 2007). Kurumsal liderler, kurumsal karmaşalara son vermek isteyen lider kişilerin tayin ettikleri kilit mekanizma yardımıyla kurumlarını sağlamlaştırmaktadır (Hansen, Chroni, Skille & Abrahamsen, 2021). Ayrıca değer temelli davranışların norm modelleri ile değer yönetimi yaratıcılığının ehli uygulayıcıları olarak bu liderler, örgütlerine dönüşümcü bir rol üstlenerek hizmet etmektedirler (Kernaghan, 2003, s.711; Askeland, 2020, s.142).

Değerlerle liderlik, eylemlerinde ve diğer bireylerle olan ilişkilerinde normatif olarak doğru davranışlarda bulunulması ve davranışlarının, karşılıklı iletişim ve kararlara katılım yoluyla kabullenilmesi olarak tanımlanmaktadır (Fernandez & Hogan, 2002; Northouse, 2019). Ayrıca bireylerin yaşamsal faaliyetlerinde önemli olduğunu düşündüğü, davranış ve tutumlardır. Bu davranış ve tutumlar ile teşvik esnasında karşımıza çıkan adalet ise lider tarafından önemsenmektedir (Dumond, 2000; Nymark, 2000; Fernandez & Hogan, 2002). Liderin etkileme gücü sosyal yaşamında veya işte izleyicilerini kendi bireysel değerleri ile etkilemesi mümkün olabilmektedir. Aynı zaman da inanç (manevi), geleneksel (örf, adet) ve milli unsurlarda etkili olabilmektedir. Bunlar, evrensel değerlerin bir parçasıdır. Değerlerle liderlik etmek, hem kurumun değerlerini hem de izleyicilerin değerlerini ön plana çıkararak başarıyı hedeflemektedir (Northouse, 2021).

Değerlerle liderlik, kişisel ve örgütsel davranışlara öncülük eden, onlara yeni bir düzen getiren, anlamlandırma, birbirine geçmiş ve nispeten kararlı bilişsel/duygusal ölçümlemeyle de ilgilidir (Nymark, 2000; Dumond, 2000; Ahmadi, 2006). Tespiti için neyin arzu edildiğini veya uygun olduğunu tebarüz ederek tarz seçimine öncülük etmekte ve yeni algılamalarıyla yargılar oluşturmayı da mümkün kılmaktadır (Gehman, Trevino & Garud, 2013; Askeland, 2020).

Bass & Avolio (1993), Brown & Mitchell (2010) ve Northouse (2021) gibi yazarlar, değerlerle liderliğin yönetsel özelliklerini, etik ve ahlaki temellere dayandırmışlardır.

Dolan ve Garcia'ya (2002) çalışmasında değerlerle liderlik yönetimin, stratejik bir liderlik aracı olduğunu savunmaktadırlar. Bu görüşleriyle değerler, örgüt kademelerinde çalışanların karşılaştıkları problemlere bir rehber olarak, onların sorumlu ve bağımsız davranmalarını sağlayacak içsel bir kılavuz görevi sağlayacağını ifade etmektedir.

Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian & House'a (2012) göre değerlerle liderlikte; lider, takipçilerinden değerlere uygun yüksek performans beklemektedir. Araştırmacılar, değerlerle liderliğin belirgin özelliklerine değinmektedirler. Bu özellikler; vizyoner, ilham veren, fedakârlık eden, doğruluk, kararlılık ve performans gibi özelliklerdir. Sorumluluklarını göz ardı etmeyen ve sorumluklarından kaçınmayan rol model olmaktadır (Ahmadi, 2006; Brown & Mitchell, 2010, s. 583-616; Koçel, 2020).

Selznick değerlerin, örgütün teknik başarılarının üstünde önem arz ettiğini ünlü eserinde yer vererek şu şekilde izah etmektedir; “bahsi geçen misyonun spesifik ihtiyaçlarının da üstünde bir değer aşılmasıdır” (1957). Ayrıca değer entegre edilen bir örgütte özel bir tarzla yeni misyon oluşup, ayırt edici ile kendine has bir sorumluluk, büyük ihtimalle eğitilmişlik veya oturmuş bir yetkinlik edinimi eğilim güdüsünü istenilecektir (Selznick, 1996).

Kraemer (2011) çalışmasında değerlerle liderlik boyutlarını; 1) kendini bilen, 2) olay ve olguları birçok yönde inceleyebilen, 3) kendini kabul eden, 4) alçak gönüllü olarak sınıflandırılmıştır. Değerlerle liderliğin tamamlayıcısı olarak düşünebileceğimiz, Graber ve Kilpatrick (2008) ise çalışmalarında; 1) mesleki ve kişisel değerleri tanıyan, 2) örgüte neyin uygulanabileceğini ve neyin beklediği belirleyen, 3) ortakların değerlerini kavrayıp onları kapsama dâhil eden, 4) değerlerle liderlik için kendini adamak biçiminde sınıflandırılmıştır. Gentile (2013) değer temelli liderliğin kendi içerisinde incelendiğinde, karşımıza dört boyutta lider davranışlarının çıktığını ifade etmektedir. Bunlar; Liderin Kişiler arası Davranışları, Liderin Kişisel Eylemleri ve Beklentileri, Liderlerin Adaleti ve Örgütlerde Liderliktir.

Değerlerle liderliğin kişiler arası belki de en önemli belirtisi, var olan misyonun yöntem ihtiyaçlarının üstünde değer unsurunu aşılmasıdır (Selznick, 1996; Askeland, 2020; Northouse, 2019). Bu nedenle ki değer aşılma sürecinde örgüt içindeki kişiler arası davranış, küçük ve az getirisi olan pazar yerine, toplumlar tarafından kabul edilerek normatif hedeflerine katkıları bakımından tanınmaya başlaması anlamına gelmektedir (Bethel, 2004; Nymark, 2000). Aynı zamanda görevlerin tanımlanmasında öncü olan, örgütün çekirdek (temel) değerlerini yansıtan (Selznick, 1996; Askeland, 2020) örgütün ilerlemesine, adapta olmasına, bağlılığın elde edilmesine ve sürdürülebilir olmasına etki eden, önemli bir iletişim işlevi görmektedir. Ayrıca hedeflerin oluşması ve vizyon sahibi örgütsel yapıya erişebilmesi için ihtiyaç olan şey değerlerin somutlaştırılmasıdır (Bauman, 2018, s. 251-274; Askeland, 2020).

Sosik (2005) karizmatik liderlik için, yeniliğe açıklık değerlerinin değil, öz genişletim değerlerinin anlamlı bir yordayıcı olduğunu kanıtlamıştır. Aynı zamanda Illies ve Reiter-Palmon (2008) özgenişletim değerleri yüksek olan liderlerin bireysel çıkar odaklı kararlar verme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Sarid (2016) ise dönüşümsel liderlerin özgenişletim ve yeniliğe açıklık değerlerine önem verdiklerini tartışmıştır.

Normann (1984) hizmetkâr liderlerin kişisel özelliklerini, standart oluşturma, insanı iyi değerlendirme, rol modelleri geliştirme, iş görenin davranışlarına etki eden kodların oluşturulması olarak yordamaktadır. Literatürde bazı çalışmalarda, değer temelli

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

liderlik algılarının lider üzerinde güven etkisi olduğu keşfedilmiştir (Van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six, 2009).

İşin verimliliği ve kalitesi kadar, çalışanın memnuniyeti ve işte devamlılığın önem arz ettiği vurgulanmaktadır (Van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six, 2009; Dursun vd., 2019). Bu süreçte gerekli yetkinlikler ile görevlerin, adil ve dürüst bir normda dağıtılması önem arz etmektedir (Anshori, Karya, Muslihah & Herlambang, 2020; Northouse, 2021). Ayrıca, verimlilik ve performansa pozitif bir etkisi olduğu da öne sürülmektedir (Selznick, 1996; Bethel, 2004; Askeland, 2020).

Değerlerle liderlik algısı ile liderin adaleti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, etik liderlikte kullanılan değerlerin, örgütsel adalet algısını başarılı bir şekilde etkilediğini göstermektedir (Akar, 2021; Van Gils, vd., 2015; Bethel, 2004).

Liderin adaleti incelendiğinde araştırmacılar tarafından öne çıkan davranış özellikleri sergilenmektedir. Bu sergilenen özellikler saygı, eşit davranma, adil, tutarlı ve kolektif hareket tarzı önemli olduğu savunulmaktadır. Her çalışanın gerek maddi gerekse manevi tatminkâr olması, işin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır (Selznick, 1996; Askeland, 2020). Bu süreçte değer olgusu ile oluşturulan ortamlarda, lider adaleti sağlar ise, kriz süreçleri dahil işlerin işleyiş sürecini kolaylaştırmaktadır (Yukl, 1999; Bethel, 2004; Koçel, 2020). Değerlerle liderlik algısı, örgütlerde değer yaratarak adaleti sağlamayı ve izleyicileri tatmin etme hedefi ile çalışmayı ön görmektedir (Selznick, 1996; Askeland, 2020, s. 144-151).

Liderin adaleti normuna uygun eylemlerde değerlerle liderler, bilhassa kendi eylemleri ve davranışları konusunda sorumluluk üstlenen, adil, güvenilir, ilkeli ve dürüst davranışlarla, astlarına uygun sorumluluklar veren ve gerekli durumlarda ceza-ödül sistemini uygulayan liderler olarak nitelendirilmektedir (Bethel, 2004). Değerlerle liderliğin araştırmacılara göre adalet olgusunu örgütlere verebilmek için gerekli olan özellikleri; dürüst (Keller & Wilderom, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997), güvenilir (Keller & Wilderom, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997; Nymar), doğru (Burwash, 1997), açık (Keller & Wilderom, 1992), medeni cesaret (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997), zeka (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997) ve kabiliyet (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997) olarak sıralamaktadır. Bu özelliklere sahip liderlerde adalet olgusu güçlü olmaktadır. Ayrıca araştırmalar, örgütlerin güvenilirlik derecesi, iklim kültürü ve paydaş gruplar için büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir (Baloğlu & Bulut, 2017).

Birçok araştırmacı, personellerin birbirine karşı güvenin, çalışanın iş yerindeki personellerin bilgi ve kabiliyetlerine, eylemlerinin etik-adil davranış sergilemelerine ve verdikleri sözlere sadık kalmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Korkut, 2019; Koyutürk, 2015). Örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına, kuruma ve yöneticiye güvenin birleşiminden oluşmaktadır (Nal, Bektaş & Kaya, 2020). Örgütle ve kendisi ile özdeşleşebilen liderler, adil ve dürüst bir davranış algısı sergilemektedir. Aynı zamanda gerekli yetkinlikler ile görevlerin, adil ve dürüst bir normda dağıtılması da önem arz etmektedir (Anshori, Karya, Muslihah & Herlambang, 2020; Northouse, 2021). Liderin adaleti uygulayabilmek için adil olunması, tutarlı ve güvenilir davranış sergilenmesi öncüdür. Aynı zamanda değer temelli liderlikte, liderin adaleti harekete geçirebilmesi önemli görülmektedir (Hendrikz & Engelbrecht, 2019).

H<sub>1</sub>: Kamu kurumlarında değerlerle liderlik algısının, adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Kamu kurumlarında evrensel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Kamu kurumlarında bireysel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

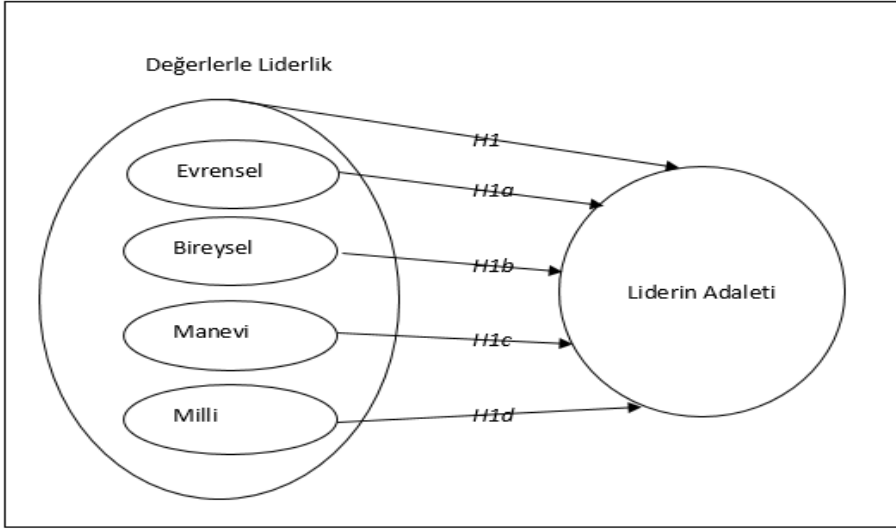
H<sub>1c</sub>: Kamu kurumlarında manevi değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Kamu kurumlarında milli değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

### Araştırma Yöntemi

Araştırma için veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Değer temelli liderlik ve değer temelli liderlik alt bileşenleri ölçekleri araştırmaya katılanlara cevaplandırılmak üzere verilmiştir. Aynı zamanda değişkenler arası ilişkiler ve etki düzeylerinin tespit edilmesi için nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve bu kapsamda frekans analizleri, Cronbach Alpha, normallik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacına ilişkin bilgiler, materyal ve yöntem kapsamında veri toplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### Evren ve Örneklem

Araştırmaya, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ek 2’de Etik Kurulu onayı (6 Ekim 2022) alındıktan sonra başlanmıştır. Anket çalışmasının evreni İstanbul Anadolu yakası Sancaktepe, Ataşehir, Ümraniye ve Üsküdar ilçelerinde hizmet veren kamu kurumlarıdır. Örneklem ise bu ilçelerde önlisans ve üzeri eğitim seviyesinde kamu personelleridir. Burada anket araştırması kamu personelleriyle bireysel ve rızaları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Google form ile hazırlanan ölçek maddelerinin, kamu kurumunda çalışan 285 kişi tarafından, dijital ortamda doldurulması istenmiştir. Dijital ortamda dağıtılan Google form, 251 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Verileri toplamada kişilerle bizzat görüşülüp yapılmıştır. Araştırmalarda ankete dönüş oranının %30’un altına düşülmemesi beklenilmektedir (Karasar, 2017). Araştırmada anketlerin geri dönüş oranı %85 üzerinde hesaplanmıştır. Ayrıca yönetimin duyacağı endişesi ve kaygısıyla katılımcılar forma cevap vermek istememiş, güvence verildikten sonra yanıt vermeyi kabul etmişlerdir.

### Veri Toplama Araçları ve Veri Seti

Verilerin toplanmasında 36 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine dair 5 soru (öğrenim durumu, yaş, cinsiyet, kurumdaki çalışma süresi ve idari görevi bulunup bulunmadığı) sorulmuştur. Buna göre, katılımcıların %25,9'u önlisans, %62,9'u lisans ile %10,8'i yüksek lisans eğitilmiş kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Kamu çalışanlarının %2'si 18-25 yaş aralığı, %28,3'ü 26-35 yaş aralığı, %26,3'ü 36-45 yaş aralığı, %22,7'si 46-55 yaş aralığı ile %20,7'si 56 ve üzeri yaş aralığındadır. Kamu çalışanların %49,8'i kadın ve %50,2'si erkektir. Kamu çalışanlarının çalışma süresi %7,2'si 0-5 yıl aralığı, %24,7'si 6-10 yıl aralığı, %20,3'ü 11-15 yıl aralığı, %22,3'ü 16-20 yıl aralığı ile %25,5'i 21 yıl üzerinde hizmet eden kişilerdir. Katılımcıların idari görevi %23,9'u yönetici, %76,1'i çalışan kişilerdir.

İkinci bölümde Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilen değer temelli liderlik ölçeği kamu kurumu çalışanları üzerindeki etkiyi araştırmak üzere hazırlanan, Baloğlu ve Bulut (2017) tarafından da güvenilirlik analizleri yapılmış ölçekten yararlanılmıştır. 31 maddelik ölçeğin alt boyutlarını Inglehart (1997), Hofstede (1980), Rokeach (1973) ve Schwartz (1992)'in değer temelli liderlik boyutlarını oluşturmuştur. Değer temelli liderlik ölçeğinde 26 ifadesi kullanılmıştır. Bunların alt boyutları ise; 'evrensel' 7 ifade (DTL2, DTL4, DTL5, DTL6, DTL8, DTL10 ve DTL11), 'bireysel' 8 ifade (DTL12, DTL13, DTL14, DTL15, DTL17, DTL18, DTL19 ve DTL20), 'manevi' 8 ifade (DTL21, DTL22, DTL23, DTL24, DTL25, DTL26, DTL27 ve DTL28) ve 'milli' 3 ifade (DTL29, DTL30 ve DTL31) kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni liderin adaleti ölçeği için 5 ifade kullanılmıştır. Burada bağımlı değişken olan liderin adaleti ölçeği ise ölçekteki DTL1, DTL3, DTL7, DTL9 ve DTL16 ifadeleri seçilerek ölçüm yapılmıştır (Baloğlu, 2017).

Ölçeklere ilişkin katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmış; ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar yorumlanırken Özdamar'ın (2003) da belirttiği üzere; 1-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 arası düşük, 2,60-3,39 arası orta, 3,40-4,19 arası yüksek, 4,20-5 arası çok yüksek olacak şekilde değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha değerleri açısından test edilmiştir. Ölçeğin model uyum iyilik değerleri ( $\chi^2/sd = 1.48$ ; CFI = 0.966; NFI = 0.904; IFI = 0.966; TLI = 0.957 ve RMSEA=0.05) kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalan değerlerdir (Baloğlu, 2017). Ayrıca alt boyutların Cronbach Alphası sırasıyla 0.93, 0.92, 0.85 ve 0.71 değerindedir. Aynı zamanda liderin adaleti Cronbach Alpha değeri ise 0.94 değerindedir. Bu değerler kabul edilebilir sınırlardır (Brown, 2010; Baloğlu ve Bulut, 2017; Baloğlu, 2017).

### Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların ulusal kültür eğilimlerine değer temelli liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca değer temelli liderliğin alt boyutlarının, liderin adaleti üzerindeki etkiler inceleme yapılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların analizi, katılımcıların demografik özelliklere ilişkin frekans analizi, normal dağılım ve T-testi analizleri, ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Hipotezlere ilişkin bulgular ifade edilmiştir.



### Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Değerlerle liderlik ölçeği ifadelerine Faktör Analizi yapıp yapılmayacağına karar vermek amacı ile Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden yararlanılmıştır. KMO değerinin 0.50'den düşük olduğunda Faktör Analizi yapılmayacağını savunmaktadır. Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan olup olmadığını tespit etmek için Bartlett'in Küresellik Testi kullanılmaktadır (Tavşancıl, 2005). Bu değer ise 0.05 ten küçük olması gerekmekte ve değer küçük olması durumunda korelasyon matrisinden faktör çıkacağı anlamına gelmektedir. Faktör Analizinden yararlanılırken Temel Bileşenler Analizi ile yapılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2001). Faktör yük katsayısı ifadelerin ilgili faktörle iç uyumunu izah eden katsayıdır. Faktör yük değeri 0.32'nin üzeri kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2001). Ayrıca ifadenin binişik olma durumunda birden fazla faktörde arasındaki farkın 0.1'den küçük olması ve 0.32'den yüksek yük değere sahip olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014; Baloğlu, 2017). Faktör yük değeri 0.50 ile üzeri için sınırlandırılma getirilerek faktör analizi yapılmıştır.

Temel Bileşenler Analizi neticesinde bileşen matrisinde binişik ifade sayısı fazla olması nedeniyle eksen döndürme işlemi yapılmıştır. Faktörler arasında herhangi bir ilişki olmadığı için Varimax dik döndürme tekniğinden yararlanılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2001).

Aşağıdaki tablo 5'de, kamu kurumunda görev yapan çalışanların ifadelere vermiş olduğu cevaplar neticesinde ölçeğe ilişkin faktör analizi verilmektedir.

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

**Tablo 5:** Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları

	Faktörler Yüklere				Öz Değerler	Açıklama Oranları
	1	2	3	4		
Evrensel Değerler	DTL1					
	DTL2					
	DTL3	3,77				
	DTL4	3,8				
	DTL5	3,6				
	DTL6	3,9			17,56	22,99%
	DTL7	3,86				
	DTL8	3,83				
	DTL9	3,55				
	DTL10	3,62				
	DTL11					
Bireysel Değerler	DTL12		0,59			
	DTL13		0,54			
	DTL14					
	DTL15		0,59			
	DTL16		0,55		2,28	22,67%
	DTL17		0,56			
	DTL18		0,57			
	DTL19		0,56			
DTL20		0,55				
Manevi Değerler	DTL21			0,75		
	DTL22			0,84		
	DTL23			0,84		
	DTL24				1,71	
	DTL25			0,6		19,89%
	DTL26			0,83		
	DTL27			0,54		
	DTL28			0,53		
Milli Değerler	DTL29			0,76		
	DTL30			0,9	1,06	12,36%
	DTL31			0,89		
					<b>Toplam</b>	77,93%
					<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>	0,960
					<b>Bartlett Küresellik Testi Ki kare</b>	11635,193
					<b>sd</b>	465
					<b>p değeri</b>	0,000

Değer temelli liderlik ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, Bartlett'in Küresellik Testi değeri ve p anlamlılık değerinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin toplam açıklanan varyansı % 77,93 değeri elde edilmiştir. Faktör sayısı için öz değeri 1'den büyük faktörler tercih edilmekte ve ölçek 4 faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki faktörler; “Milli Değerlerle Liderlik”, “Manevi Değerlerle Liderlik”, “Evrensel Değerlerle Liderlik” ve “Bireysel Değerlerle Liderlik” algılarının “Liderin Adaleti” üzerindeki etkisi incelenerek bulgular elde edilmiştir.

Değer temelli liderlik ölçeği maddelerinden milli değerler faktörü içerisinde yer alan ‘Milli takımla gurur duyar’ ibaresi düşük çıkmıştır. Bir diğeri ise ‘Manevi değerler’ faktörü içerisinde yer alan ‘Takım ruhuna inanır’ maddesi ortalama puanın altında

kalmıştır. Ayrıca ‘Evrensel değerler’ faktörü içinde yer alan üç farklı madde; ‘Tüm insanlara eşit davranır.’, ‘Dostluğun her şeyin üstünde olduğuna inanır’, ‘Geçmiş saygıyla anar’ ortalamasının altında kalmış ve 0,5 ortalamasını geçememiştir. Bir diğeri ‘Bireysel değerler’ faktörleri içerisinde yer alan ‘Sorumluluk sahibidir’ maddesi ortalamasının altında kalmıştır.

Ek 1’de değer temelli liderlik ölçek faktörlerinin ‘evrensel’ öz değeri 17.56 ve toplam varyansın %22.99, ‘bireysel’ öz değeri 2.28 ve toplam varyansın %22.67, ‘manevi’ öz değeri 1.71 ve %19.89 ve ‘milli’ öz değeri 1.06 ve toplam varyansın %12.38 açıklamaktadır. Toplam varyans ise %77.93’ünü açıklamakta olup  $p=0.000$  değerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

### Güvenilirlik Analizi

Tablo 1’de değer temelli liderlik ve değer temelli liderliğin alt boyutları ile faktörlerinin ölçek güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği 0.98 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarının güvenilirlik değerleri ise 0.91, 0.90, 0.88 ve 0.70 olarak bulunmuştur. Ayrıca liderin adaleti Cronbach Alpha değeri 0.92 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha değerleri 0.7 ve üzerinde olan değerler güvenilir olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011).

**Tablo 1:** Güvenilirlik Analiz Sonucu

Faktörler	Cronbach Alpha Katsayısı	Soru Sayısı
Evrensel	0.91	7
Bireysel	0.90	8
Manevi	0.88	8
Milli	0.70	3
<b>Liderin Adaleti</b>	0.92	5
<b>Genel Ölçek</b>	0.98	31

### Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Kamu kurumunda görev yapan çalışanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı Bilgileri		n	%
<b>Öğrenim Durumu</b>	Önlisans	65	25.9
	Lisans	158	62.9
	Yüksek lisans ve üzeri	27	10.8
<b>Yaş</b>	18-25	5	2
	26-35	70	28.3
	36-45	66	26.3
	46-55	57	22.7
	56 üzeri	52	20.7
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	125	49.8
	Erkek	125	50.2

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	18	7.2
	6-10 yıl	62	24.7
	11-15 yıl	50	20.3
	16-20 yıl	56	22.3
	21 yıl ve üzeri	64	25.5
<b>Görevi</b>	Yönetici	60	23.9
	Çalışan	190	76.1
<b>Toplam</b>		250	100

### Normallik Analizi ve T Testi

Araştırmada ortaya konulan problemlere çözüm bulmak için uygulanacak test tekniklerine karar verebilmek amacıyla ayrıca araştırmadaki katılımcı sayısının 30'dan fazla olması nedeniyle normallik testi uygulanmıştır. Ölçek çalışmalarında ortaya konulan verilerin normal dağılıp dağılmadığını saptamak için verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

**Tablo 3:** Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
<b>Evrensel</b>	0.062	-0.526
<b>Bireysel</b>	0.144	-0.400
<b>Manevi</b>	0.307	-0.279
<b>Milli</b>	-0.874	0.608

Bir araştırmacılara göre çarpıklık ve basıklık değerleri, -1.5 ve +1.5 arasında (Tabachnick ve Fidell, 2013), -1 ve +1 arasında (Hair ve vd., 2009) ve -2 ve +2 arasında (George ve Mallery, 2010) dağılım gösteriyorsa verinin normal dağıldığı ifade edilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm değer aralıkları için uygun olduğu saptanmış olup değer temelli liderlik alt boyutlarının (evrensel, bireysel, manevi ve milli) puanları normal dağılım sergilemektedir. Bu nedenle hipotezlerin test edilmesi için parametrik testler uygulamaya uygun olduğu ifade edilebilir.

Ölçeği oluşturan dört ana faktörün her birinin ayırt edicilik özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla, örnekleme 251 kişiden oluşan yönetici (aynı zamanda bir çalışan ve üst yönetimine karşı sorumlu olan kişi/ler) ve çalışan katılımcıların dönütleri alınmıştır. Ölçekten aldıkları toplam puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız grup T Testi Analizi yapılmıştır. Bu analizdeki amaç faktör üzerinde yönetim ve çalışan kişiler için 'evrensel', 'bireysel', 'manevi' ve 'milli' değerlerle liderlik algısının, liderin adalet anlayışı üzerindeki etkisi anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmektir.

**Tablo 4:** Göreve Göre T Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	T testi		
					t	sd	p
Evrensel	Yönetici	60	3.41	0.71	4.63	249	0.000
	Çalışan	190	2.88	0.77	4.83		
Bireysel	Yönetici	60	3.36	0.76	4.57	249	0.000
	Çalışan	190	2.82	0.80	4.71		

Manevi	Yönetici	60	3.21	0.74	4.22	249	0.000
	Çalışan	190	2.73	0.75	4.26		
Milli	Yönetici	60	3.60	0.77	2.40	249	0.017
	Çalışan	190	3.28	0.91	2.62		

Tablo 4 incelendiğinde evrensel, bireysel, manevi ve milli değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evrensel değerlerle liderlik algısı yönetici ( $t(249)= 4.63, p=0.000; p<0.05$ ) ve çalışan ( $t(249)=4.83, p=0.000; p<0.05$ ) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bireysel değerlerle liderlik algısı yönetici ( $t(249)= 4.57, p=0.000; p<0.05$ ) ve çalışan ( $t(249)=4.71, p=0.000; p<0.05$ ) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Manevi değerlerle liderlik algısı yönetici ( $t(249)= 4.22, p=0.000; p<0.05$ ) ve çalışan ( $t(249)=4.26, p=0.000; p<0.05$ ) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Milli değerlerle liderlik algısı yönetici ( $t(249)= 2.40, p=0.017; p<0.05$ ) ve çalışan ( $t(249)=2.62, p=0.010; p<0.05$ ) için değerlerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

### Korelasyon Analizleri

Değerlerle liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi incelenmek için korelasyon katsayı değerleri ve p anlamlılık değerleri bulunmuştur.

**Tablo 6:** Değerlerle Liderlik Ölçeğinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Değerlerle Liderlik	Liderin Adaleti
Değerlerle Liderlik	r	1	
	p		
Liderin Adaleti	r	0.868**	1
	p	0.000	
		N	251
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).			

$H_1$  korelasyon sonucuna göre yüksek oranda değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi pozitif ve  $p=0.000$  anlamlı bir ilişki vardır.

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

**Tablo 7:** Değerlerle Liderlik Faktörlerinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Evrensel	Bireysel	Manevi	Milli	Liderin Adaleti
Evrensel	r p	1				
Bireysel	r p	0.916** 0.000	1			
Manevi	r p	0.855** 0.000	0.897** 0.000	1		
Milli	r p	0.462** 0.000	0.534** 0.000	0.588** 0.000	1	
Liderin Adaleti	r p	0.854** 0.000	0.832** 0.000	0.811** 0.000	0.513** 0.000	1
N		251	251	251	251	251
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).						

Korelasyon analiz tablosu incelendiğinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Evrensel değerlerle Liderlik algısının adalet üzerinde ki etkisinin korelasyon katsayısı 0.854 ve  $p=0.000$  anlamlı bir ilişkisi vardır. Bireysel Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin korelasyon katsayısı 0.832 ve  $p=0.000$  değerinde anlamlı bir ilişkisi vardır. Manevi Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin korelasyon katsayısı 0.811 ve  $p=0.000$  değeri anlamlı bir ilişkisi vardır. Milli Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisinin korelasyon katsayısı 0.513 ve  $p=0.000$  değerinde anlamlı ve bir ilişkisi vardır.

**Regresyon Analizleri**

Değerlerle liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi incelenmek için Regresyon Analizi yapılmıştır.

**Tablo 8:** Regresyon Analiz Sonuçları

Model özeti						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0.868 <sup>a</sup>	0.753	0.752	0.47274		
a. Predictors: (Constant), Değerlerle Liderlik						
Coefficients a						
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	p	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.521	0.124		-4.214	0.000
	Değerlerle Liderlik	1.105	0.04	0.868	27.524	0.000
a. Dependent Variable: Liderin Adaleti						

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	169.301	1	169.301	757.563	0.000 <sup>a</sup>
	Residual	55.647	249	0.223		
	Total	224.948	250			
a. Predictors: (Constant), Değerlerle Liderlik						
b. Dependent Variable: Liderin Adaleti						

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli,  $F(1,249)=757,563$ ,  $p<0,001$  ve bağımlı değişkendeki varyansın %75'nin ( $R^2=0,75$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi olumlu ve anlamlıdır.  $\beta=0,868$ ,  $t(249)=27,52$ ,  $p<0,001$ ,  $pr^2=0,75$ .

**Tablo 8a:** Regresyon analiz sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.872 <sup>a</sup>	0.76	0.756	0.46812
a. Predictors: (Constant), Milli, Evrensel, Manevi, Bireysel				

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	p	
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-0.554	0.136		-4.086	0.000
	Evrensel	0.651	0.096	0.542	6.78	0.000
	Bireysel	0.138	0.108	0.12	1.282	0.201
	Manevi	0.229	0.092	0.188	2.484	0.014

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

	Milli	0.093	0.042	0.087	2.243	0.026
a. Dependent Variable: Liderin Adaleti						

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	171.04	4	42.76		
	Residual	53.908	246	0.219	195.126	0.000a
	Total	224.948	250			
a. Predictors: (Constant), Milli, Evrensel, Manevi, Bireysel						
b. Dependent Variable: Liderin Adaleti						

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli,  $F(4,246)= 195,126$ ,  $p=0.000$ ;  $p<0,001$  ve bağımlı değişkendeki varyansın %75'nin ( $R^2=0,76$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıkladığı bulunmuştur. Değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisi 0.760 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. ( $R=0.872$ ;  $R^2=0.760$ ;  $p<0.05$ ). Evrensel değerlerle liderlik algısı ( $t=6.780$ ;  $p<0.05$ ), manevi değerlerle liderlik algısı ( $t=2.484$ ;  $p<0.05$ ) ve milli değerlerle liderlik algısı ( $t=2.243$ ;  $p<0.05$ ) liderin adaleti üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Ayrıca bireysel değerlerle liderlik algısı ( $t=1.282$ ;  $p>0.05$ ) liderin adaleti üzerindeki etkisi anlamsız ve bir etkisi yoktur.

H <sub>1</sub>	Kamu kurumlarında değerlerle liderlik algısının, adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1a</sub>	Kamu kurumlarında evrensel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1b</sub>	Kamu kurumlarında bireysel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Red
H <sub>1c</sub>	Kamu kurumlarında manevi değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1d</sub>	Kamu kurumlarında milli değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul

### Tartışma ve Sonuç

Kamu kurumu ve kurumsal şirketlerde üst, orta ve alt düzey yöneticileri genellikle görev yetkinliğine göre değil, üstten atanmaktadır. Ayrıca ilgili birim personelinin görüşü sorulmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Göreve getirilen kişiler, kendilerini yalnızca üst yönetime karşı sorumlu hissetmekte ve yönetim politikalarını bu yönde uygulamaktadır. Üst/orta düzey yöneticiler ast ve vatandaşlara karşı kayıtsız ve ilgisiz kalmaktadır. Bu tarz yönetim şeklinde otoriter ve bürokratik tarz benimsenmektedir. Hali ile kararların gizli alındığı, kararlara katılımın olmadığı/olmadığı, hakkında karar alınan personele bu durumundan haber/bilgi verilmediği bilinmektedir (Northouse, 2021).

Kamu kurumunda görev yapan yönetici liderlerin, yeni liderlik tarzı arayışı ortaya çıkmaktadır. Bu arayışın sadece Etik Yönetim Kanunu ile giderilmesi yeterli olmayacaktır. Zira refah olmayan, memnuniyetsiz bir personel ile vatandaşa gerekli ilgi ve alaka gösterilemeyecektir. Dolayısıyla hizmetlerde aksamalar ortaya çıkacaktır. Ayrıca personel ile kurum içi güven ve adil davranışlar sergilenemeyeceği gibi kaotik bir ortama



sebepl olacaktır. Aynı zamanda üst/orta yönetim ile ast ve personel arasında bilgi/haber paylaşımı aksayacaktır. Bu durum iletişimsizlikle birlikte hizmetin eksik ve kalitesiz sunulmasına sebepl olacaktır (Nal, Bektaş & Kaya, 2020).

Kamu kurum ve kuruluşları vatandaşa hizmet vermek için kurulan işletmelerdir. Kamu kurumu ve kurumsal şirket işletmelerinde yeni yönetim liderlik tarzlarından değer temelli liderlik benimsenmelidir (Keller & Wilderom, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996). Kamu kurum ve kuruluşları yönetim liderlerinin benimsedikleri Evrensel Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Bireysel Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerindeki etkisi anlamsızdır. Çünkü kamu kurumlarındaki yönetim tarzında kişisel veya bireysel algı etkisinin yetersiz veya eksik olduğu öne çıkmıştır. Kamu kurumlarındaki bu eksikliğin giderilmesi gerekir. Zira kamu çalışanlarında memnuniyetsizlik ve isteksizlik öne çıkabilir. Bu isteksizlik ve memnuniyetsizlikler ise, kamu hizmetlerinin aksaması ve kalitenin düşmesine sebepl olabilir. Manevi Değerlerle Liderlik algısının adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar üzerindeki algının pozitif ve anlamlı olması süreci kolaylaştırır (Nal, Bektaş & Kaya, 2020). Milli değerlerle Liderlik algısının adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanın devlete hizmet etme gayesinde öncülük eder.

Araştırma sonucu elde edilen veriler değer temelli liderlik algısının adalet üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Liderin adaleti değerlerle liderlik algısını güçlendirmektedir. Çalışanlar adil, dürüst, açık sözlü, insani değerlere önem veren ve kolektifliği benimseyen lideri öncü olarak görmekte ve benimsemektedir. İşin verimliliği ile kalitesi kadar önemli olan, çalışanın memnuniyetiyle işte devamlılığını vurgulanmaktadır (Van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six, 2009; Dursun vd., 2019). Ayrıca bu sürünceme adil bir şekilde devam ettirilmelidir.

Araştırmada elde edilen veriler incelendiğinde, değerlerle liderlik algısının kamu kurumlarında ki yöneticilerin sergilediği davranışların, çalışanlar tarafından algılanan liderin adaleti üzerinde anlamlı bir ilişki etkisi vardır.

Değer temelli liderliğin alt bileşenleri olan “evrensel”, “bireysel”, “manevi” ve “milli” değerlerle liderlik algısının, liderin adaleti üzerindeki etkisini incelendiğinde farklılık gösterir. Kamu kurumunda yöneticilerin evrensel değerlerle liderlik, manevi değerlerle liderlik ve milli değerlerle liderlik algıları ile liderin adaleti arasında anlamlı ilişki etkisi vardır. Fakat bireysel değerlerle liderlik algısının adalet üzerinde anlamlı bir ilişki etkisi yoktur.

Öncü liderler çalışanlarına, çalışanları da liderlerine saygı ve güven duygusu ile bağlanmaktadır (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997; Northouse, 2021). Bu duygu kamu kurumlarındaki hizmet kalitesini artıracak gibi kurum içi refahı da sağlayacaktır.

Kamu kurumunda refahı sağlamak için yönetici liderlerin değerlerle liderlik tarzını benimsemelidir (Zeithaml & Bitner, 1996; Burwash, 1997; Northouse, 2021). Zira personel memnuniyeti, adil ortam aidiyet duygusu gelişmez.

## KAYNAKÇA

- Adewale, A. (2020). A model of Virtuous Leadership in Africa: Case Study of a Nigerian Firm. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 749-762.
- Ahmedi, H. (2006). Value management. Tehran: Tolide Danesh (Persian).
- Akar, Y. (2021). Peyami Safa'nın Mahşer Romanında Değerler Aşınması. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 49, 190-204.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

- Anshori, M. Y., Karya, D. F., Muslihah, N., & Herlambang, T. (2020). Analysis of Transformational Leadership style for Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9s), 3967-3973.
- Askeland, H. (2020). Values-Reviewing the Construct and Drawing Implications for Values Work in Organisation and Leadership. In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*, (ss.15-34). Cham: Palgrave Macmillan.
- Baloğlu, N. (2017). Değer Temelli Liderlik Ölçeği; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of International Social Research*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *The Bass Handbook of Leadership*, 11. cilt, 4. Baskı. New York: Free Press.
- Bauman, D. C. (2018). Plato on Virtuous Leadership: An Ancient Model for Modern Business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251-274.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). *Evolution of Leadership Theory*, Mayo Clinic Healthcare, UK 2 Virgin Care, Reading. UK: London.
- Bethel, S. (2004). *Value Based Leadership Essentials for the 21 Century*. Retrieved from [www.Bethel/institute.com](http://www.Bethel/institute.com).
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Burwash, P. (1997). *Liderliğin Anahtarı, Farklı Hizmet Sektörünün Yeniden Keşfedilen İlkeleri*, H. Aydın (Çev.), İstanbul: Timaş Yayınları. 124-126.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.
- De Bono, E. (2007). *Değer Madalyası*, Selen Y. Kölay (Çev.), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *The Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). Globe: A twenty year journey into the intriguing World of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504-518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Dumond, E. J. (2000). *Value Management: An Underlying Framework*. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Dursun, M., Ari, Ç., Kocamaz Adaş, S., & Ulun, N, C. (2019). Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Lider Kavramına İlişkin Metaforik Algıları. O. Kızar, (Ed.) *Spor Bilimleri Alanında Araştırma Makaleleri*, içinde (ss. 199- 214), Ankara: Gece Akademi.
- Fernandez, J. E., & Hogan, R. T. (2002). Values Based Leadership. *The Journal for Quality and Participation*, 25(4), 25-26.
- Garg, G., & Krishnan, V. R. (2003). Transformational Leadership and Organizational Structure: The role of Value-Based Leadership. *Transformational Leadership: Value-based management for Indian organizations*, 82-100.
- Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of management Journal*, 56(1), 84-112.
- Gentile, M. C. (2013). *Educating for Values-Driven Leadership: Giving Voice to Values Across the Curriculum* Kindle Edition. Retrieved from

www.businessexpertpress.com

- Hansen, P. Ø., Chroni, S., Skille, E. Å., & Abrahamsen, F. E. (2021). Leading and Organising National Teams: Functions of Institutional Leadership. *Sports Coaching Review*, 10(3), 274-294.
- Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The Principled Leadership Scale: An Integration of Value-Based Leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10.
- Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 251-272.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Keller, N., & Wilderom, C. (1992). What the Service World Needs Now: Leadership Lessons from the 1980s to the 1990s. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2).
- Kernaghan, K. (2003). Değerleri Kamu Hizmetine Entegre Etmek: Merkez Olarak Değerler İfadesi. *Kamu Yönetimi İncelemesi*, 63(6), 711-719.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korkut, U. (2019). The Discursive Governance of Forced-Migration Management: The Turkish Shift from Reticence to Activism in Asia. *Journal of Refugee Studies*, 32(4), 664-682.
- Koyutürk, A. (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi Örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kraemer, H. M. (2011). *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*, New York: John Wiley & Sons.
- Mertler, C., & Vannatta, R. (2003). *Advanced and Multivariate Statistical Methods: Pratical Application and Interpretation*. Los Angeles: Pyrczak.
- Nal., M., Bektaş, G., & Kaya, E. (2020). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 842-858.
- Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, UK: Chichester: John Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
- Northouse, P.G. (2019). *Leadership Theory and Practice*, US, California: Sage Publishing, ThousandOaks.
- Nymark, S. (2000). Value-Based Management in Learning Organizations Through "hard" and "soft" Managerial Approaches: The case of Hewlett-Packard. Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, Denmark.
- O'connor, B. P. (2000). SPSS and SAS Programs for Determining The Number of Components Using Parallel Analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 32(3), 396-402.
- Sarid, A. (2016). Integrating Leadership Constructs into the Schwartz Value Scale: Methodological Implications for Research. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 8-17.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

## **Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...**

- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277.
- Sosik, J. J. (2005). The role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Tabachnick, B. G., & Fideli, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics (Fourth Edition)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (2. bs)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M., & Six, F. E. (2009). Ethical Leadership and trust: It's all about Meeting Expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill.

Ek 1: Değer Temelli Liderlik Ölçeği (Baloğlu, 2017)

İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar “ <b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b> ” seçeneğinden “ <b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b> ” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Not: Liderler (Kamu personeli çalışan ve yöneticilerinden oluşmaktadır)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Evrensel	1. Tüm insanlara eşit davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2. Dostluğun her şeyin üstünde olduğuna inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3. Tüm insanlara saygılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4. Tüm insanlara hoşgörülüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5. Farklılıklara saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6. Çabşma ahlakına önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7. Etik bilinci vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8. İnsan haklarını savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9. Adaletlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10. Demokrasiye inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11. Geçmişini saygıyla anar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bireysel	12. Kendine saygısı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13. Açık fikirlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14. Sorumluluk sahibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15. Yaratıcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16. Dürüsttür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17. Yeniliğe açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18. Bağışlayıcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19. Yardımseverdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20. Paylaşmayı sever.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Manevi	21. Bizi manevi yönden destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22. İnanıklarımızı yaşamamızı ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23. İnançımızı yaşamamızda bize rehberlik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24. Takım ruhuna inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	25. Bizde aidiyet duygusu oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26. İnançımıza bağlanmamızı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27. Bize umut verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28. Bize yaşamın anlamını fark ettirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Milli	29. Milli takımla gurur duyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	30. Milli değerleri önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	31. Milli kültürü benimser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi; Kamu Kurumunda...

### Ek 2: Etik Kurul Onay Belgesi



İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

HİZMET E ÖZEL

T.C.

Tarih: 06/10/2022 15:47  
Sayı: E-65836846-044-265385  
mes: F001L001



265385

Sayı : E-65836846-044-265385  
Konu : Etik Onayı

6.10.2022

**Sayın Selime DÖĞER**

İlgi : 22.09.2022 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Değerlerle Liderlik Algısının Adalet Üzerindeki Etkisi" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

**Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP**  
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: 496CD02D-A126-435C-B4E2-164B4AB15DD1

Belge Doğrulama Adresi: <http://e-belge.ticaret.edu.tr>

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul  
Telefon No: 444 04 13 / 4580 Faks No: 0212 320 70 11  
E-Posta: [boz@ticaret.edu.tr](mailto:boz@ticaret.edu.tr) İnternet Adresi: [www.ticaret.edu.tr](http://www.ticaret.edu.tr)  
KEP Adresi: [ticaretuniversitesi@hs02.kep.tr](mailto:ticaretuniversitesi@hs02.kep.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin: Bahadır ÖZ  
Büro Personeli  
Telefon No: 444 0 413 - 4580

