Journal of Economics and Administrative Sciences
esjournal.cumhuriyet.edu.tr | Founded: 2000 Available online, ISSN: 1303-1279 Publisher: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 27.10.2025
Makale Kabul Tarihi: 01.01.2026

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE ETİK

Serap Göral[1*]

[1*]Sorumlu Yazar, Sincan Şehit Abdullah Büyüksoy BİLSEM, Türkiye; serapgoral06@gmail.com; **ORCID:** 0000-0002-4299-6745

Özet: Kamu yönetimi alanında liderlik, sadece yönetsel başarıya değil aynı zamanda kamu yararının korunmasına ve etik değerlerin tesisine de hizmet eder. Bu makale, kamu yönetiminde liderliğin etik bağlamda ne şekilde yapılandığını, karar alma süreçlerine ve yönetişim kalitesine etkilerini incelemektedir. Liderlik ve etik arasındaki ilişki, teorik temellerin yanı sıra güncel uygulamalar üzerinden ele alınarak açıklanmıştır. Ayrıca makalede, etik liderlik konusunda bibliyometrik bir inceleme yapılmıştır. Web of Science üzerinden yapılan taramada 3647 çalışma analize dahil edilmiş ve R Studio ile sağlanan analizler sonucunda; çalışmaların 586'sı tek yazarlı olup, ortalama 3,06 atıf almışlardır. Uluslararası ortak yazarlık oranı %29,97 olarak bulunmuş ve belgelerin ortalama yaşı 5,43 yıl olup toplam 130.867 kaynağa atıfta bulunulmuştur. Yayınların yıllık dağılımı, 1987'den 2026'ya kadar artan bir eğilim göstermiştir ve en yüksek yayın 2025'te yapılmıştır. Makale başına ortalama atıf en yüksek 2003 yılında olmuştur. En çok yayın yapan yazar "Zhang, I.", en yaygın anahtar kelime ise "etik liderlik" olarak belirlenmiştir. Ayrıca analiz sonucunda "Journal of Business Ethics", "Frontiers in Psychology" ve "Sustainability" dergilerinin bu alandaki en iyi dergiler olduğu görülmüştür. Konu hakkında en fazla makaleye sahip ülke Amerika Birleşik Devletleri, ikinci sırada Çin ve üçüncü sırada Pakistan gelmiştir. Kurumlar arasında, özellikle Çin Renmin Üniversitesi ve Penn State Üniversitesi arasında güçlü ağlar ve ABD ve Çin'de bir araştırma kümelenmesi olduğunu ortaya koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kamu yönetimi, etik, liderlik, etik liderlik, yönetişim.

JEL Kodu: D73, H83, M14.

LEADERSHIP AND ETHICS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract: Leadership in public administration serves not only administrative success but also the protection of the public interest and the establishment of ethical values. This article examines how leadership in public administration is structured within an ethical context and its impact on decision-making processes and the quality of governance. The relationship between leadership and ethics is explained through theoretical foundations and current practices. The article also conducts a bibliometric analysis on ethical leadership. A Web of Science search included 3,647 studies, and analysis using R Studio revealed that 586 of the studies were single-authored and received an average of 3.06 citations. The international co-authorship rate was 29.97%, the average age of the documents was 5.43 years, and a total of 130,867 sources were cited. The annual distribution of publications showed an increasing trend from 1987 to 2026, with the highest number of publications appearing in 2025. The average citation per article was highest in 2003. The author with the most publications was "Zhang, I.", and the most common keyword was "ethical leadership." The analysis also revealed that the Journal of Business Ethics, Frontiers in Psychology, and Sustainability were the top journals in this field. The United States had the most articles on the subject, followed by China and Pakistan. Strong networks existed between institutions, particularly between Renmin University of China and Penn State University, and a research cluster in the US and Chin.

Keywords: Public administration, ethics, leadership, ethical leadership, governance.

JEL Code: D73, H83, M14.

Licence: *This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

Giriş

Günümüz kamu yönetimi anlayışı, yalnızca hizmet sunumu ve yönetsel etkinlikle sınırlı kalmayıp aynı zamanda toplumsal değerlerin korunması, adaletin tesis edilmesi ve kamu yararının gözetilmesini de içermektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000). Bu bağlamda liderlik, yönetsel bir beceriden öteye geçerek kamu hizmetlerinin etik temeller üzerinde inşa edilmesini sağlayan önemli bir unsur haline gelmiştir. Kamu yöneticilerinin sadece teknik bilgi ve becerilere değil, aynı zamanda güçlü bir etik anlayışa sahip olmaları gerekliliği giderek daha fazla vurgulanmaktadır (Lewis ve Gilman, 2005).

Etik, bireylerin ve kurumların karar alma süreçlerini yönlendiren, doğru ve yanlış kavramlarına dayalı temel değerler bütünüdür. Bu değerler, toplumsal düzenin korunması ve kamu yararının gözetilmesi açısından önemli bir işlev üstlenmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Kamu yönetimi bağlamında etik; kamu gücünü kullanan aktörlerin karar ve uygulamalarında adalet, tarafsızlık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun davranmalarını gerekli kılar (Aydın, 2016). Bu etik ilkelerin kurumsal yapılarda yerleşmesi ve sürdürülebilir hale gelmesinde liderlik önemli bir rol oynar. Liderlik, yalnızca bir yönlendirme aracı değil; kurum kültürünün, davranış normlarının ve yönetişim anlayışının biçimlenmesinde temel bir etkendir (Eryılmaz, 2016). Etik liderlik ise kamu kurumlarında kurumsal itibarı güçlendiren, çalışanların motivasyonunu artıran ve vatandaşların kamuya olan güvenini pekiştiren bir yönetim anlayışı olarak öne çıkmaktadır (Ayan, 2015; Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Etik değerlere dayalı bir liderlik anlayışı, örgüt iklimini olumlu yönde etkileyerek çalışanların kuruma bağlılığını artırmakta ve kurumsal süreçlerin şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde işlemesine katkı sunmaktadır (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2021). Buna karşılık, etik ilkelere aykırı liderlik davranışları, kamu kurumlarında kayırmacılık, liyakat eksikliği ve adaletsizlik algısı gibi sorunlara yol açabilmekte; bu durum kamu yönetiminin etkinliğini ve toplum nezdindeki meşruiyetini zedeleyebilmektedir.

Etik liderlik, kamu yönetimi literatüründe farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Normatif etik kuramları, erdem etiği, deontolojik ve faydacı yaklaşımlar etik liderliğin değer temelli boyutunu açıklarken; kamu yönetimi ve örgütsel davranış literatürü etik liderliği örgütsel adalet, hesap verebilirlik, şeffaflık ve yönetişim süreçleriyle ilişkilendirmektedir (Brown ve ark., 2005; Özkanlı ve Turgut, 2025). Bu çerçevede etik liderlik, yalnızca bireysel bir liderlik tarzı değil; kurumsal yapıların işleyişini ve kamu yönetiminde yönetsel meşruiyeti etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2000; Aydın, 2016). Kamu yönetiminde etik liderliğe ilişkin çalışmalar, farklı disiplinler ve yöntemler çerçevesinde ele alınmış; literatür zaman içerisinde niceliksel olarak genişlemesine rağmen bu çalışmaların tematik yönelimleri, kavramsal odakları ve bilimsel üretim dinamikleri bütüncül bir bakış açısıyla sistematik olarak ortaya konulamamıştır (Menzel, 2014; Eryılmaz, 2016). Özellikle etik liderliğin kurumsal yapı ve yönetişim süreçleriyle nasıl ilişkilendirildiği, hangi kavramlar etrafında yoğunlaştığı ve literatürde hangi eğilimlerin baskın olduğu konusunda kapsamlı bir literatür haritalamasına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Van Wart, 2013). Bu bağlamda bibliyometrik analiz, kamu yönetiminde etik liderlik literatürünün gelişimini, kavramsal yapısını ve bilimsel üretim örüntülerini niceliksel göstergeler aracılığıyla ortaya koyma imkânı sunmaktadır. Yayın sayıları, atıf ilişkileri, yazar ve dergi ağları ile anahtar kelime eş-oluşumları üzerinden gerçekleştirilen bibliyometrik analizler; etik liderlik alanındaki baskın temaların, araştırma eğilimlerinin ve yönetişimle kurulan kavramsal bağların görünür kılınmasını sağlamaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017). Bu çalışmanın amacı da kamu yönetimi alanında liderlik ve etik konusundaki akademik literatürü bibliyometrik yöntemlerle analiz ederek; etik liderlik kavramının kurumsal yapı ve yönetişim süreçleri bağlamında nasıl ele alındığını, hangi temalar etrafında yoğunlaştığını ve literatürdeki

gelişim eğilimlerini ortaya koymaktır. Ayrıca, kamu yönetiminde etik liderliğin literatürdeki mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler bibliyometrik analiz ile sağlanmıştır.

Literatür Taraması

Kamu Yönetimi ve Etik Kavramı

Kamu yönetimi, devletin toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kamu hizmetlerini etkin, verimli ve adil bir biçimde sunmayı hedefleyen bir faaliyettir. Bu süreçte kamu gücünün kullanımı kaçınılmazdır ve bu durum yöneticilere önemli etik sorumluluklar yükler. Etik, bireylerin ve kurumların doğru ile yanlışı ayırt etme ve bu doğrultuda hareket etme kapasitesini belirleyen değerler sistemidir (Öztürk, 2019). Etik ilkelere uygun davranan kamu görevlileri hizmet kalitesini artırırken vatandaşların kurumlara olan güvenini pekiştirirler; tersine, etik dışı uygulamalar (yolsuzluk, kayırmacılık, usulsüzlük vb.) kurum itibarını sarsar ve kaynakların etkin kullanımını engellemektedir (Özdemir, 2008).

Etik ilkelerin kurumsallaşması ise yalnızca mevzuatla değil; aynı zamanda güçlü bir etik kültür ve liderliğin davranış modelleriyle mümkündür. Etik kurallar, kamu görevlilerinin sadece yasalara uygun değil; adil, vicdani ve toplumsal değerlere duyarlı kararlar almasını teşvik eder. Bu bağlamda, kamu yönetimi teknik bir organizasyon olmaktan ziyade; değerleriyle bütünleşmiş bir sistem olarak görülmelidir (Fostering Ethics in Turkish Public Administration, 2016).

Kamu Yönetiminde Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik anlayışları, yönetim bilimlerinin ilk gelişim evrelerinde ortaya çıkmış ve genellikle otoriteye, hiyerarşiye ve görev odaklı bir yaklaşıma dayanmıştır. Bu modellerin temelinde liderin konumu, statüsü ve gücü yer almaktadır (Northouse, 2019: 23). Lider, karar alma süreçlerinde merkezi bir figür olarak konumlanmakta, astlar ise bu kararları uygulayan edilgen aktörler olarak değerlendirilmektedir.

Kamu yönetiminde geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikle bürokratik örgütlenmelerin yaygın olduğu dönemlerde etkili olmuştur. Max Weber'in geliştirdiği bürokrasi teorisi bu anlayışa önemli bir kuramsal temel sağlamıştır. Weber'e göre otorite üç kaynaktan doğar: karizmatik, geleneksel ve yasal-ussal otorite (Weber, 1947). Bürokratik liderlik modelinde ise yasal-ussal otorite ön plandadır. Bu model, görev tanımlarının net olduğu, kuralların belirleyici olduğu ve hiyerarşik yapının güçlü olduğu bir kamu yönetimi sistemini öngörmektedir. Geleneksel liderlik anlayışında liderin etik sorumluluğu, çoğunlukla görevlerini doğru yerine getirme ve kurallara uygun davranma ile sınırlıdır. Ancak bu yaklaşımda liderin bireysel değerleri ve etik vizyonu çoğunlukla göz ardı edilmektedir (Burns, 1978). Bu nedenle günümüz kamu yönetiminin karşı karşıya olduğu karmaşık sorunların çözümünde geleneksel liderlik modelleri yeterli esnekliği ve duyarlılığı gösterememektedir. Dolayısıyla kamu sektörünün dönüşüm geçirdiği, toplumsal beklentilerin çeşitlendiği ve katılımcı yönetişim modellerinin öne çıktığı günümüzde, geleneksel liderlik anlayışları yerini daha esnek, iletişime açık ve etik değerlere duyarlı liderlik yaklaşımlarına bırakmaktadır.

Modern liderlik teorileri ise geleneksel anlayışlardan farklı olarak liderin yalnızca otorite sahibi bir yönetici değil; aynı zamanda vizyoner, motive edici ve örgütsel değişimi yönlendiren bir aktör olduğunu savunur. Bu teoriler, özellikle insan ilişkileri, motivasyon ve dönüştürücü liderlik kavramları üzerine odaklanır. Öne çıkan yaklaşımlar arasında dönüşümcü liderlik (transformational leadership), etkileşimsel liderlik (transactional leadership), hizmetkâr liderlik (servant leadership) ve karizmatik liderlik yer almaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümcü liderlik, liderin çalışanların değerlerini, inançlarını ve tutumlarını dönüştürerek onları daha yüksek amaçlara yönlendirmesini ifade eder. Bu liderlik biçimi, sadece performans odaklı değil,

aynı zamanda etik, motivasyon ve örgütsel bağlılığı teşvik eden bir anlayışı temsil eder (Burns, 1978). Etkileşimsel liderlik ise daha çok ödül-ceza sistemine dayanır ve kısa vadeli hedeflere ulaşmada etkilidir, ancak uzun vadeli etik dönüşüm için yetersiz kalabilmektedir (Avolio ve Bass, 2004). Postmodern liderlik anlayışları ise liderliğin tek bir modele indirgenemeyeceğini, liderliğin bağlam içinde şekillendiğini ve çoklu gerçekliklerin dikkate alınması gerektiğini savunur. Bu yaklaşımlar arasında dağıtılmış liderlik, feminist liderlik ve eleştirel liderlik gibi çeşitlenen modeller yer alır (Dantley, 2003). Postmodern liderlik anlayışı, katılımcılık, çeşitlilik ve etik çoğulculuk gibi değerleri önceleyerek kamu yönetiminde kapsayıcı bir liderlik anlayışının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Modern ve postmodern liderlik teorilerinin ortaklaştığı nokta, liderliğin sadece yönetsel bir pozisyon değil; aynı zamanda etik ve kültürel bir etkileşim alanı olduğudur. Bu bağlamda, kamu sektöründe etik liderlik anlayışlarının gelişmesi, çağdaş liderlik modelleri ile doğrudan ilişkilidir.

Kamu Sektöründe Etik Liderlik ve Kuramsal Yaklaşımlar

Kamu sektöründe etik liderlik, yöneticilerin sadece kurallara uyan değil; aynı zamanda vicdanlı, adil, şeffaf ve sorumlu davranışları örnekleyen bireyler olmasını ifade eder. Etik liderlik, kamu hizmetinin niteliğini ve vatandaşlarla kurulan güven ilişkisini doğrudan etkileyen bir faktördür. Dolayısıyla etik liderlik kavramı, teleolojik etik ve deontolojik etik yaklaşımlar bağlamında değerlendirildiğinde, kamu yöneticilerinin karar ve uygulamalarının hem kamu yararına hizmet etmesi hem de evrensel etik ilkelere uygun olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Trevino ve ark., 2000).

Etik liderler, çalışanlarına sadece ne yapılması gerektiğini söyleyen değil; nasıl ve neden yapılması gerektiğini de açıklayan bireylerdir. Bu yaklaşımla liderler, örgüt içinde etik bir iklimin oluşmasını teşvik eder, çalışanların etik davranış sergilemesini kolaylaştırır ve kurum kültürünü olumlu yönde şekillendirir (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderliğin kamu sektöründeki etkileri arasında kamu güveninin artması, yolsuzlukla mücadelenin güçlenmesi, karar alma süreçlerinin adil ve kapsayıcı hale gelmesi ve yönetişim kalitesinin yükselmesi bulunmaktadır (Yukl, 2013). Etik liderler hem bireysel hem de kurumsal düzeyde etik standartların yerleşmesini sağlamaktadır. Kamu kurumlarında etik liderliğin kurumsallaşması için etik kodların oluşturulması, etik eğitimin yaygınlaştırılması ve etik davranışları ödüllendiren performans sistemlerinin hayata geçirilmesi önemlidir. Ayrıca, etik ihlallerin caydırılması için etkin denetim ve yaptırım mekanizmalarının kurulması gerekmektedir (Kaptein, 2008). Etik liderliğin kuramsal temelleri, Max Weber'in Meslek Olarak Siyaset adlı eserinde ortaya koyduğu tutum etiği ve sorumluluk etiği ayrımıyla da ilişkilendirilebilir; zira kamu yöneticilerinin etik liderlik bağlamındaki davranışları, yalnızca niyetlerine değil, aynı zamanda bu davranışların toplumsal sonuçlarına göre de değerlendirilmelidir (Özmen, 2022). Etik liderlik, yalnızca bireysel davranışlarla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda politika üretim süreçlerine de yön vermektedir. Bu yönüyle kamu sektöründe etik liderlik, demokratik değerlerle yönetimsel rasyonelliğin kesişiminde yer alan stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilir. Özetle, kamu sektöründe etik liderlik, Weberyen anlamda tutum etiği ile sorumluluk etiğini uzlaştıran; etik ilkelere bağlılık ile yönetsel sonuçların sorumluluğunu birlikte gözeten bütüncül bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilmektedir (Weber, 1998).

Etik Liderlik ve Kamusal Sorumluluk, Karar Alma Süreçleri

Etik karar alma süreçleri, kamu yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken yalnızca yasal normlara değil, aynı zamanda toplumsal beklentilere, adalet duygusuna ve evrensel etik ilkelere göre hareket etmesini ifade eder. Etik bir karar süreci; durumu tanımlama, ilgili değerleri analiz etme, alternatifleri değerlendirme ve en ahlaki tercihte bulunma gibi aşamalardan oluşur (Rest, 1986).

Kamu yöneticilerinin karşılaştığı kararlar çoğu zaman gri alanlar içerir; yani yalnızca doğru-yanlış ikilemi değil, birden fazla doğru ya da yanlış seçeneği içeren etik ikilemler barındırır (Kidder, 1996). Bu durumda liderin etik sezgisi, değerlere bağlılığı ve hesap verebilirlik bilinci devreye girer. Etik karar alma sürecinin kurumsallaşması için kamu kurumlarında etik rehberler, danışma mekanizmaları ve etik eğitim programları gibi destekleyici sistemlerin kurulması gerekmektedir (Bowman ve West, 2021).

Etik kararlar, sadece bireysel sorumluluğun değil; aynı zamanda kurumsal iklimin bir yansımasıdır. Liderler, çalışanların etik davranışlarını teşvik eden açık normlar koymalı ve etik dışı eylemlere karşı net tepkiler vermelidir. Bu bağlamda etik karar alma süreci, kamu yönetiminin meşruiyeti ve vatandaş güveni açısından kritik bir unsur haline gelmektedir.

Yöntem

Bibliyometrik analiz metodu amacıyla bu çalışmada 20.09.2025 tarihinde Web of Science (WoS) üzerinden 1980-2026 (Ocak) tarihleri baz alınarak yapılan taramada, başlangıçta 4218 çalışmaya ulaşılmış ve TS alanı ile sınırlandırma sonucunda, özet ve anahtar kelimeler düzeyinde tarama yapılmış; 3926 makale belirlenmiştir. Bu çalışmaların 3647'si bilimsel dergi makalesi, 177'si kitap ve kitap bölümü, 102'si konferans bildirisi, diğerleri ise kitap incelemesi vb. kapsamdaki çalışmalardan oluşmaktadır. Bu nedenle yalnızca makaleler seçilmiş olup, İngilizce yazım dilindeki bilimsel dergi makalesi sayısı 3647 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışma belirli metodolojik ve kavramsal sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Yalnızca Web of Science veri tabanı kullanılmış olup, Scopus, Google Scholar ve diğer ulusal ya da uluslararası veri tabanlarında yer alan çalışmalar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca çalışmada tarama tarih ve anahtar kelimelerle sınırlandırılmıştır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı, dil kriteridir. Web of Science veri tabanında ağırlıklı olarak İngilizce yayınlar yer aldığından, İngilizce dışındaki dillerde yayımlanan çalışmalar da dahil edilmemiştir. Yalnızca WoS'un tercih edilmesinin nedeni, veritabanının akademik yayınları yüksek kalite standartları, hakemli dergi seçiciliği ve standartlaştırılmış atıf verileri ile sunmasıdır. Ayrıca WoS veri tabanı, atıf analizleri, yazar ve kurum iş birlikleri, anahtar kelime eş-oluşumları ve tematik ağ analizleri gibi bibliyometrik göstergelerin tutarlı ve tekrarlanabilir biçimde üretilmesine olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle WoS, özellikle R Studio (Bibliometrix/Biblioshiny) ve VOSviewer gibi bibliyometrik analiz yazılımlarıyla yüksek düzeyde uyumluluk göstermektedir. PubMed veri tabanı, ağırlıklı olarak sağlık ve biyomedikal alanlara odaklanması nedeniyle kamu yönetimi, liderlik ve etik gibi sosyal bilim temelli konuları sınırlı düzeyde kapsamaktadır. Google Scholar ise geniş kapsama sahip olmakla birlikte, indeksleme kriterlerinin şeffaf olmaması, atıf tekrarları ve veri temizliğine ilişkin sınırlılıklar nedeniyle bibliyometrik analizlerde karşılaştırılabilir ve standart sonuçlar üretmeyi güçleştirmektedir. Scopus veri tabanı ise geniş bir yayın yelpazesi sunmasına rağmen, bu çalışmada kullanılan analiz yazılımlarıyla veri bütünlüğü ve alan sınıflandırması bakımından WoS'a kıyasla daha fazla ön işleme ve veri ayıklama gerektirmektedir. Bu nedenle çalışmada, metodolojik tutarlılık, veri güvenilirliği ve analizlerin tekrarlanabilirliği esas alınarak yalnızca Web of Science veri tabanı kullanılmıştır.

Bu çalışmada yıl bazında bir sınırlama yapılmadan kamu yönetiminde etik liderlik temalı makalelerin incelenmesi amacıyla Web of Science veri tabanında "kamu yönetimi, etik, liderlik, etik liderlik, yönetişim" anahtar kelimeleriyle tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda toplamda 3647 makaleye erişilmiş olup, analizler gerçekleştirilirken R Studio (Biblioshiny) ve VOSviewer ile analiz sağlanmıştır. Bibliyometrik analiz, bilimsel literatürdeki yayınların niceliksel olarak incelenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu analizler, makalelerin sayısı, atıflar, yazarlar, dergiler ve anahtar kelimeler gibi verilerin toplanmasını ve yorumlanmasını kapsamaktadır. R Studio, bu tür analizleri gerçekleştirmek için geniş bir veri

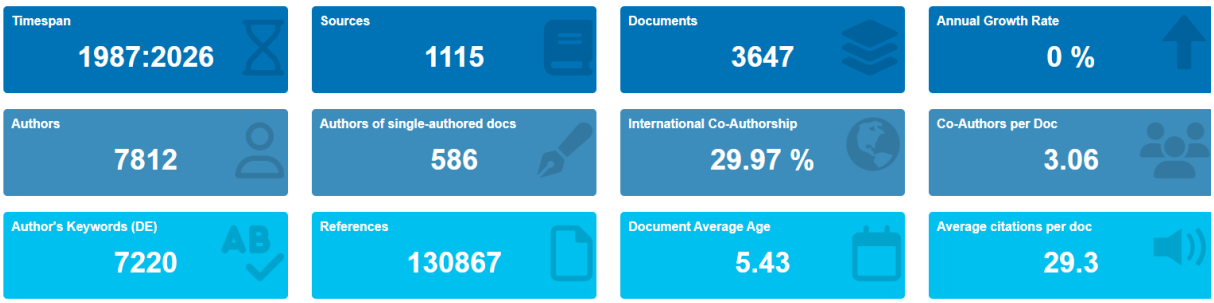
işleme ve analiz kapasitesine sahip olup, çeşitli kütüphaneler ve paketlerle desteklenmektedir. Bibliyometrik analizlerde ilk olarak Wos üzerinden verilerin toplanması sonrasında R stüdyoda; verilerin atıf, yayın, yazar, kelime, kurum ve ülke analizleri sağlanmaktadır. Ağ analizleri ise yayınlar arasındaki ilişkilerin incelenmesine olanak sağlamaktadır. Bu çalışmada da Wos üzerinden .tex uzantılı olarak elde edilen veriler yazılıma yüklenerek çeşitli analizlerin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

Bu araştırmada gerçekleştirilen biliyometrik analiz ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- WoS veri tabanında yayınlanan kamu yönetiminde etik liderlik temalı makaleler yıllara göre nasıl dağılım göstermektedir?
- WoS veri tabanında yayınlanan kamu yönetiminde etik liderlik temalı makaleler atıf oranlarına göre nasıl dağılım göstermektedir?
- WoS veri tabanında yayınlanan kamu yönetiminde etik liderlik temalı makalelerin üç alan (referans-dergi-anahtar kelime) açısından ilişkisi nasıldır?
- WoS veri tabanında yayınlanan kamu yönetiminde etik liderlik temalı en fazla yayın yapan dergiler hangileridir?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yayın yapan dergilerin indeks dağılımları nasıldır?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yayın yapan yazarların lokal H-indeks dağılımları nasıldır?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yapılan yayınların Lotka Yasası'na göre yazar üretkenlik dağılımları nasıldır?
- WoS veri tabanında yayınlanan kamu yönetiminde etik liderlik temalı makalelerin SCP-MCP dağılımları nasıldır?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı en fazla atıf alan yayınlar nelerdir?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yayın yapan ülkelerin bilimsel üretkenlik dağılımları nasıldır?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yayın yapan ülkelerin ortaklık ilişkileri nasıldır?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yayın yapan kurumlar arası ilişkiler nasıldır?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yapılan yayınlarda en fazla kullanılan kelimeler nelerdir?
- WoS veri tabanında kamu yönetiminde etik liderlik temalı yayın yapan ülkeler arasındaki ilişkiler ağı nasıldır?

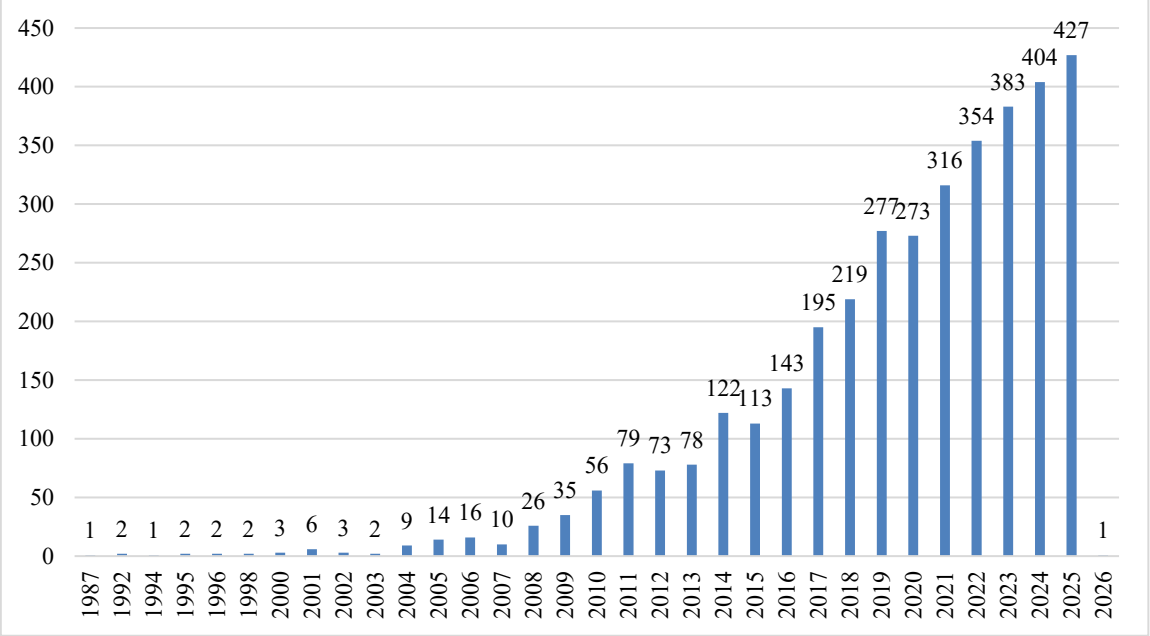
Bulgular

Verilere ilişkin genel bilgiler aşağıda Şekil 1'de paylaşılmıştır.



Şekil 1. Analize alınan verilere ilişkin temel bilgiler

Şekil 1 incelendiğinde toplamda 3647 makalenin incelendiği, makalelerin 7812 yazar tarafından oluşturulduğu ve tek yazarlı makale sayısının 586 olduğu görülmektedir. Öte yandan makaleler ortalama olarak 3,06 atıf almışlardır. Diğer verilere göre; uluslararası ortak yazarlık oranının %29,97, belgelerin ortalama yaşının 5,43 ve taramada toplamda 130867 referansa yer verildiği tespit edilmiştir. Genel bilgilerin incelenmesinin ardından detaylı analizlere geçilmiş ve ilk olarak yıllara göre dağılım incelenmiştir (Şekil 2).



Şekil 2. Analize alınan çalışmaların yıllara göre dağılımı

Şekil 2'de yer alan verilere göre 1987-2026 tarihli yayınların giderek bir artış gösterdiği görülmektedir. En fazla yayının 2025 yılında yapıldığı belirlenirken, 1988, 1989, 1990, 1991, 1993, 1997 ve1999'da 0 yayın çıkarıldığı saptanmıştır.

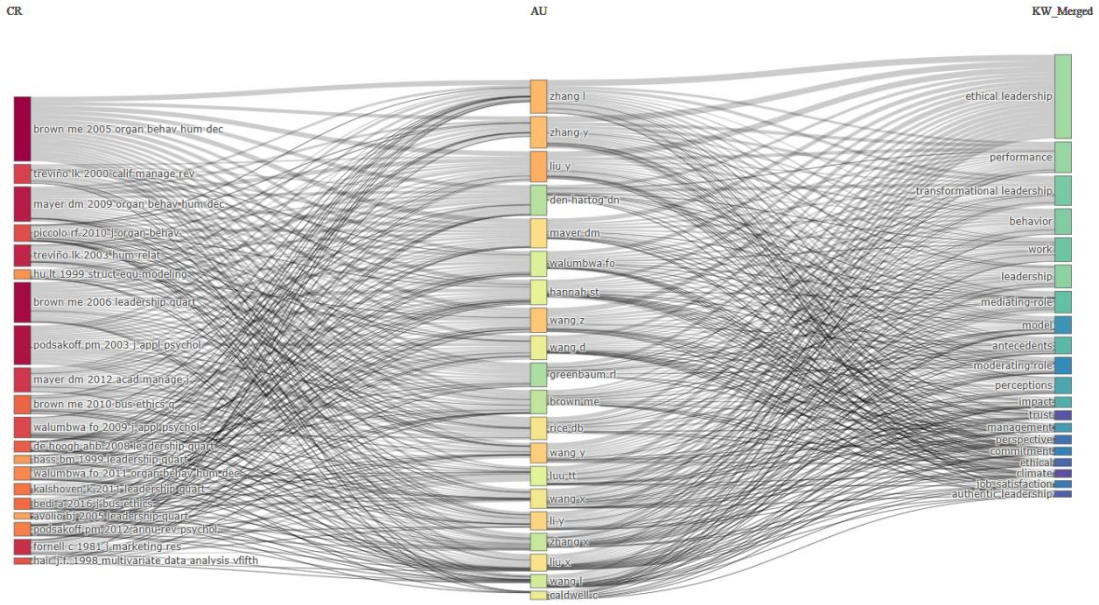
Çalışmanın devamında makalelerin atıf oranlarına göre dağılımları incelenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Kamu yönetiminde etik liderlik temalı makalelerin atıf oranlarına göre dağılımı

Yıl	Makale Sayısı	Makale Başına Ortalama Atıf Sayısı	Yıllık Ortalama Atıf Sayısı	Atıf Alınan Yıllar
1987	1	47	1,21	39
1992	2	0	0	34
1994	1	0	0	32
1995	2	9	0,29	31
1996	2	90	3	30
1998	2	38	1,36	28
2000	3	295,67	11,37	26
2001	6	65	2,60	25
2002	3	86	3,58	24
2003	2	370,50	16,11	23
2004	9	54,89	2,50	22
2005	14	251,29	11,97	21
2006	16	186,69	9,33	20
2007	10	45,50	2,39	19
2008	26	120,85	6,71	18
2009	35	99,14	5,83	17
2010	56	62,61	3,91	16
2011	79	71,27	4,75	15
2012	73	71,25	5,09	14
2013	78	60,04	4,62	13
2014	122	69,88	5,82	12
2015	113	47,90	4,35	11
2016	143	35,22	3,52	10
2017	195	32,37	3,60	9
2018	219	37,21	4,65	8
2019	277	37,04	5,29	7
2020	273	28,52	4,75	6
2021	316	23,18	4,64	5
2022	354	15,45	3,86	4
2023	383	11,63	3,88	3
2024	404	4,88	2,44	2
2025	427	1,12	1,12	1

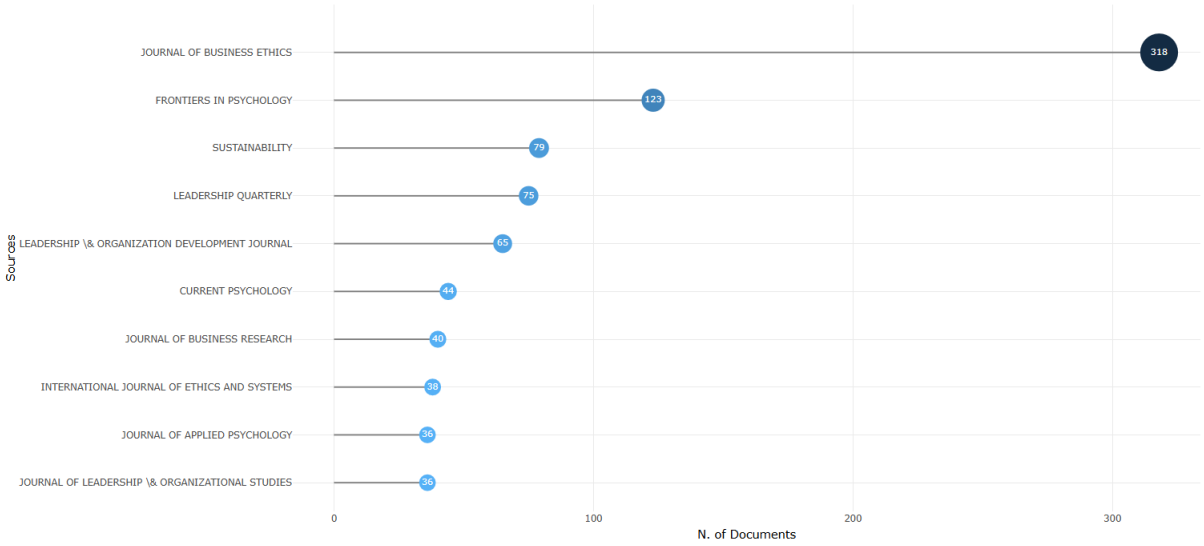
Tablo 1'de görüldüğü üzere makale başına ortalama atıf sayısının (370,50) ve yıllık ortalama atıf sayısının (16,11) en fazla 2003 yılı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada üç alan grafiği incelenmesi Şekil 3'te paylaşılmıştır.



Şekil 3. Veri setine ilişkin üç alan grafiği

Üç alan analizinde atıf yapılan referans-yazar- anahtar kelimelerin birbirleri ile olan ilişkileri değerlendirilmiş olup, Sankey diyaramı ile incelenen bu grafikte görüldüğü üzere tema hakkında en fazla çalışmada bulunan 20 yazar ve ilişkileri baz alınmıştır. En fazla yayına sahip olan yazarın "Zhang, I." olarak belirlendiği, en fazla kullanılan anahtar kelimenin "ethical leadership" olduğu ve son olarak en fazla referans verilen yayının da "Brown, 2005" olduğu belirlenmiştir. Anahtar kelimelerde ikinci ve üçüncü sırada da "performance" ve "transformational leadership" kelimelerinin yer aldığı belirlenmiştir. Bu aşamanın ardından da elde edildiği üzere en fazla yayın yapan dergilere ilişkin dağılım Şekil 4'te paylaşılmıştır.



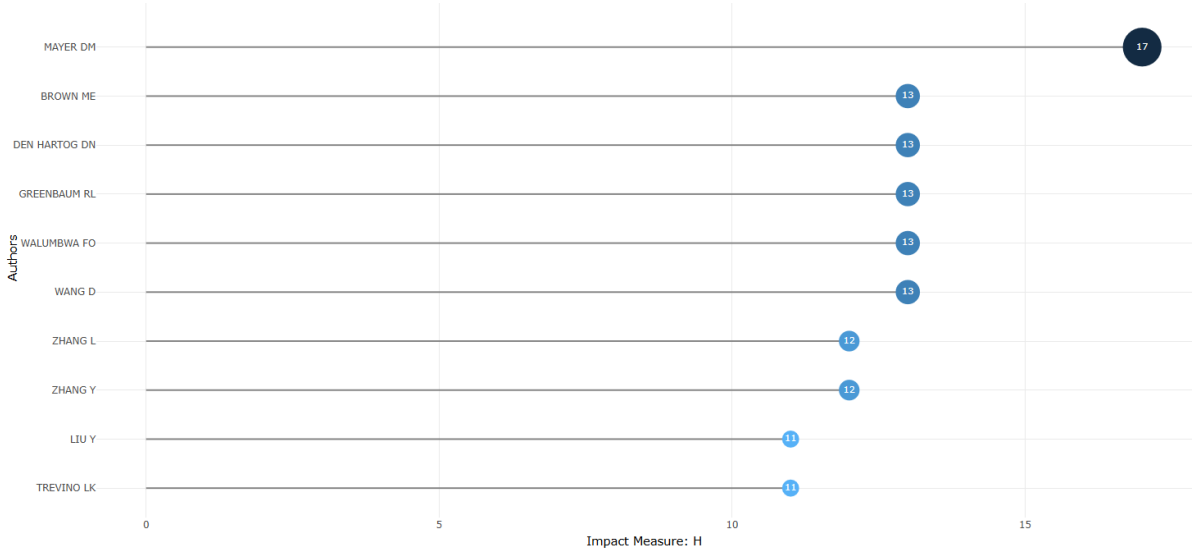
Şekil 4. En fazla yayın yapan dergiler

Şekil 4'te yer alan verilere göre kamu yönetiminde etik liderlik temasında en fazla yayın yapan dergilerde ilk üç sırada sırasıyla "Journal of Bussiness Ethics" (f: 318), "Frontiers in Psychology" (f:123) ve "Sustainability" (f: 79) dergileri yer almaktadır.

Tablo 2. Kamu yönetiminde etik liderlik temalı makalelerin dergileri indekslere göre dağılımı

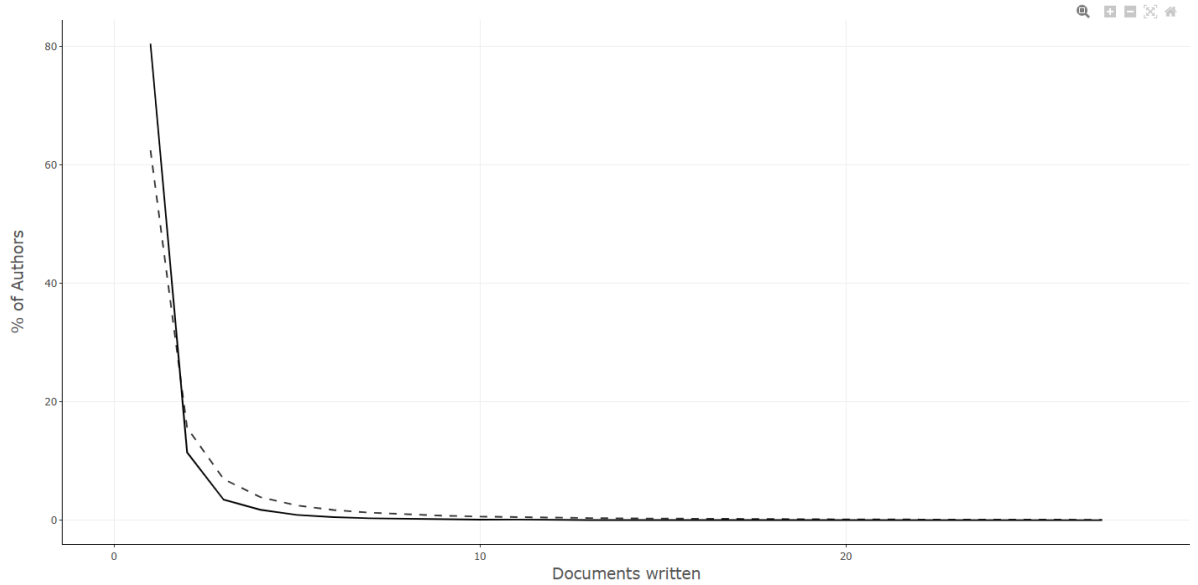
Dergi	h index	g index	m index	Toplam Atıf	Yayın Sayısı	İlk Yayın Yılı
Journal Of Business Ethics	78	126	2.000	20214	318	1987
Leadership Quarterly	45	75	2.143	11606	75	2005
Frontiers in Psychology	24	42	2.182	2334	123	2015
Leadership & Organization Development Journal	23	39	1.643	1670	65	2012
Journal Of Business Research	21	37	1.909	1386	40	2015
Journal Of Applied Psychology	24	36	1.000	3722	36	2002
Sustainability	20	34	2.222	1396	79	2017
Journal Of Leadership & Organizational Studies	18	34	1.286	1222	36	2012
Personnel Review	18	31	0.600	973	34	1996
International Journal Of Environmental Research And Public Health	17	27	2.125	764	28	2018

Tablo 2, kamu yönetiminde etik liderlik temalı makalelerin yayımlandığı dergilerin bibliyometrik göstergelerine göre dağılımını ortaya koymaktadır. Tablo incelendiğinde, bu alandaki çalışmaların yoğunlaştığı dergilerin hem etki hem de üretkenlik bakımından farklı düzeylerde olduğu görülmektedir. En yüksek h indeksi (78) ve toplam atıf sayısı (20.214) ile Journal of Business Ethics dergisi, etik liderlik alanında en etkili ve en fazla referans verilen yayın organı konumundadır. Leadership Quarterly dergisi, h indeksi 45 ve g indeksi 75 ile alanda ikinci sırada yer almakta, Frontiers in Psychology dergisi de üçüncü sırada yer almaktadır.



Şekil 5. Yazarların lokal H-indeks dağılımı

Şekil 5'teki veriler incelendiğinde uluslararası düzeyde yüksek atıf almamış, ancak bölgesel veya ulusal düzeyde büyük etkisi olan araştırmacıların yerel etkileri incelendiğinde ilk üç sıradaki araştırmacının "Mayer DM, Brown ME ve Den Hartog DN" olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın devamında tüm yazarların üretkenlikleri Lotka Yasası kapsamında değerlendirilmiştir (Şekil 6).



Şekil 6. Lotka Yasası'na göre yazar üretkenliği

Kamu yönetiminde etik liderlik temasında yapılan çalışmalarda genel üretkenlik modelinin test edilmesi için yapılan incelemede Şekil 6'da yer alan veri incelendiğinde yazarların büyük bir çoğunluğunun yalnızca bir veya iki yayın yaptığı görülmektedir. Bu durum, bilimsel üretimde küçük bir grubun çok sayıda yayın yaptığı, buna karşın geniş bir yazar kitlesinin sınırlı sayıda katkı sunduğu anlamına gelmektedir. Bu dağılım, Lotka Yasası'nın öngörüsüne uygundur; yani az sayıda yazar yüksek üretkenlik sergilerken, çok sayıda yazar yalnızca bir veya iki çalışma üretmiştir. Yayınların ülke dağılımları ise Tablo 3'te paylaşılmıştır.

Tablo 3. İlk on sırada yer alan ülkelerin makale sayısı, SCP-MCP değerleri ile frekans ve yüzdeleri

Ülke	Yayın Sayısı	Yayın Yüzdesi %	Tek Ülke Yayınları (SCP)	Çoklu Üke Yayınları (MCP)	Çok Ülke Yayınları Yüzdesi %
ABD	766	21.0	601	165	21.5
Çin	698	19.1	468	230	33.0
Pakistan	167	4.6	94	73	43.7
İngiltere	155	4.3	84	71	45.8
Avusturya	138	3.8	90	48	34.8
Hindistan	114	3.1	96	18	15.8
Kanada	100	2.7	76	24	24.0
Kore	92	2.5	63	29	31.5
Türkiye	91	2.5	86	5	5.5
Güney Afrika	85	2.3	79	6	7.1

Tablo 3 incelendiğinde ABD'nin (f: 766) makale sayısında en yüksek değere sahip olduğu, Çin (f: 698) ve Pakistan'ın (f: 167) ise ikinci ve üçüncü sırayı paylaştıkları tespit edilmiştir. Tabloda da değinildiği üzere ülkelerin SCP düzeyleri, MCP'ye kıyasla yüksektir.

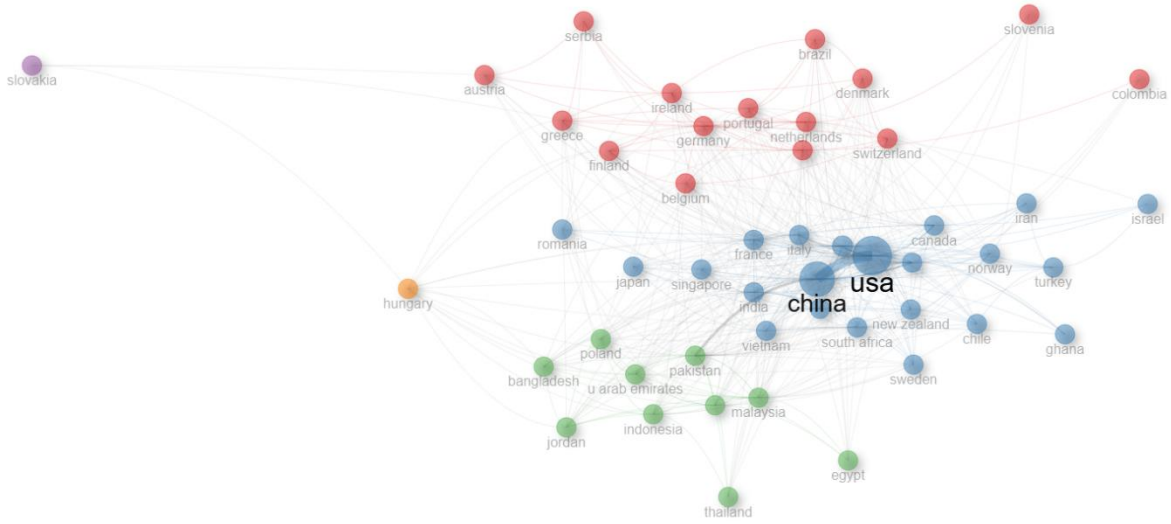
Çalışmada bir diğer analiz en fazla atıf alan yayınlar üzerinedir (Tablo 4).

Tablo 4. En fazla atıf alan yayınlar

Yayın	DOI	Toplam Atıf	Yıllık Toplam Atıf Sayısı	Alan veya Yıla Göre Düzeltilmiş Atıf Sayısı
Brown Me, 2005, Organ Behav Hum Decıs Process	10.1016/j.obhdp.2005.03.002	2865	136.43	11.40
Brown Me, 2006, Leadersh Q	10.1016/j.leaqua.2006.10.004	1982	99.10	10.62
Walumbwa Fo, 2008, J Manag	10.1177/0149206307308913	1626	90.33	13.46
Mayer Dm, 2009, Organ Behav Hum Decıs Process	10.1016/j.obhdp.2008.04.002	1086	63.88	10.95
Morrıson Ew, 2014, Annual Revıew Of Organızatıonal Psychology And Organızatıonal Behavıor, Vol 1	10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328	1028	85.67	14.71
Eva N, 2019, Leadersh Q	10.1016/j.leaqua.2018.07.004	816	116.57	22.03
Dınh Je, 2014, Leadersh Q	10.1016/j.leaqua.2013.11.005	765	63.75	10.95
Walumbwa Fo, 2009, J Appl Psychol	10.1037/a0015848	744	43.76	7.50
Treviño Lk, 2003, Hum Relat	10.1177/0018726703056001448	741	32.22	2.00
Hoch Je, 2018, J Manag	10.1177/0149206316665461	741	92.63	19.91

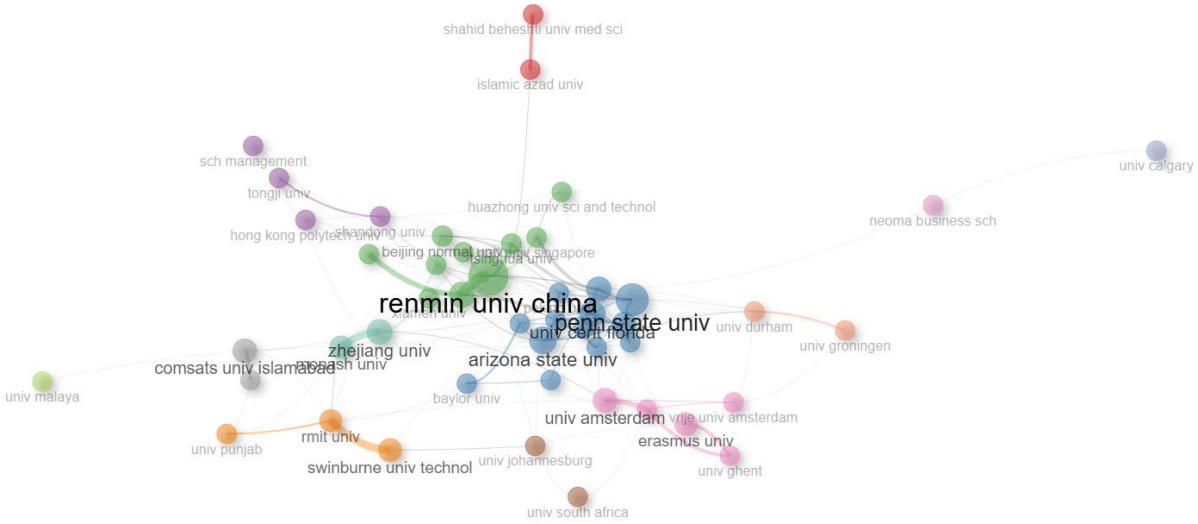
Tablo 4'te de görüldüğü üzere en fazla atıf alan (n=2865) yayın "10.1016/j.obhdp.2005.03.002" DOI numaralı yayındır. Tabloda atıf sayılarına göre ilk on yayın listelenmektedir.

Ülkelerdeki yayınların ortaklık ilişkisi incelendiğinde ise Şekil 7'de incelenmiştir.



Şekil 7. Ülkelerde yapılan yayınların diğer ülkelerle ortaklık ilişkileri

Şekil 7'ye göre ABD, Çin ve Pakistan'da yapılan çalışmaların diğer dünya ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmalar ile ortak bir ilişki içerisinde oldukları belirlenmiştir ve kurumlar arasındaki ilişkiler de Şekil 8'de belirlenmiştir.



Şekil 8. Kurumlar arası ilişki ağı

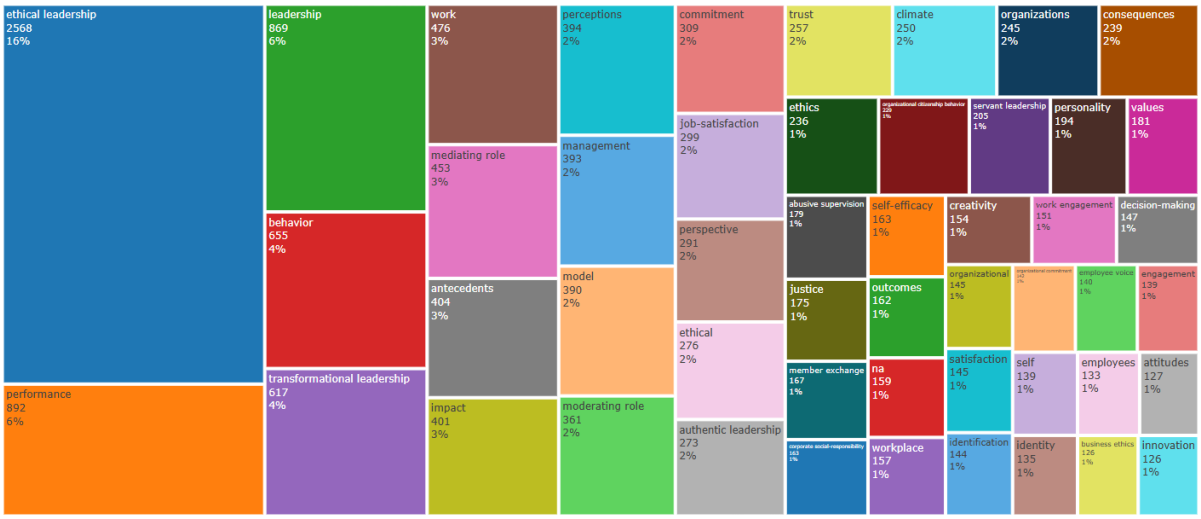
Şekil 8 incelendiğinde çalışmalarda öne çıkan üniversiteler arasında Renmin University China, Penn State University, University Cent Florida olduğu ve aralarındaki ilişki ağının da kuvvetli olduğu belirlenmiştir.

İncelenen makalelerde frekansı en yüksek olan kelimelere dair kelime bulutu aşağıda paylaşılmıştır (Şekil 9).



Şekil 9. Kamu yönetiminde etik liderlik temalı yayınlarda kelime bulutu

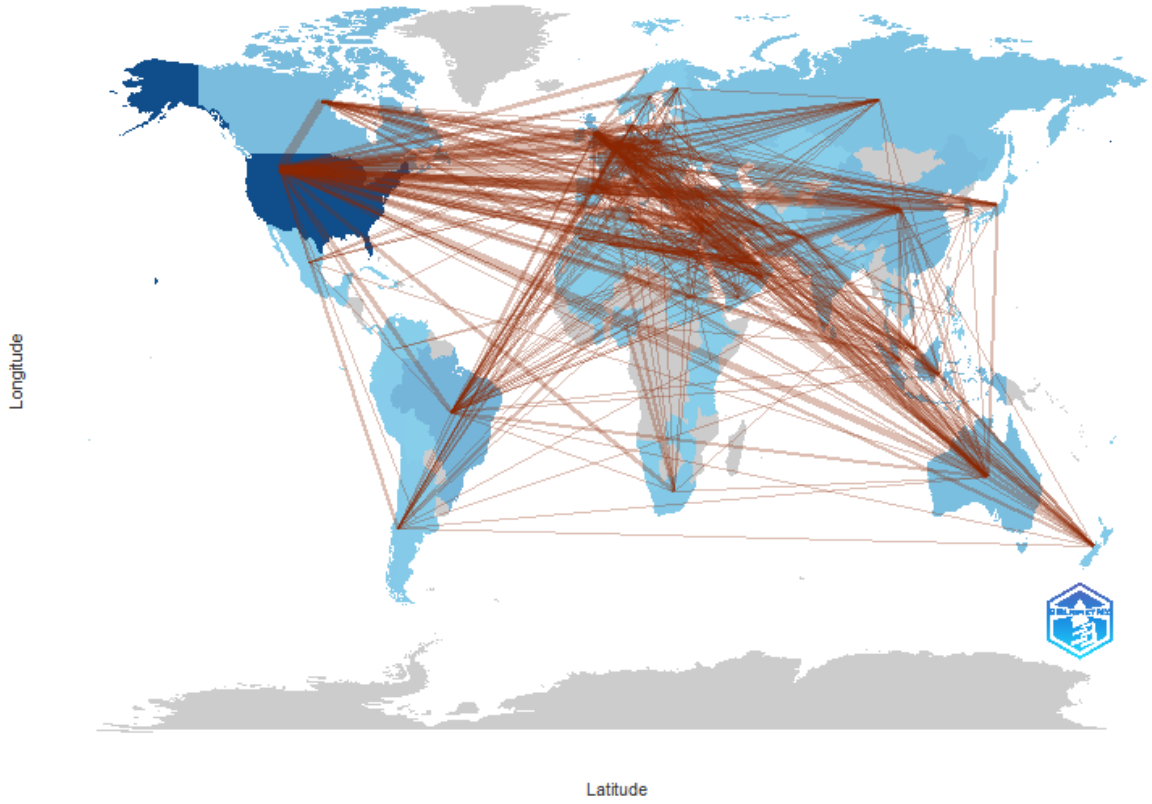
Şekil 9'da de görüldüğü üzere en sık kullanılan kelimeler "ethical leadership, leadership, performance" olarak belirlenmiştir. Frekansları ile birlikte dağılımlar ise Şekil 10'da paylaşılmıştır.



Şekil 10. Kelime ağacı haritası

Şekil 10'da incelenen yayınlarda en fazla kullanılan 50 kelimeye yer verilmiştir. En fazla kullanılan kelime "ethical leadership" (f: 258, %16) olarak belirlenirken, en az kullanılan kelimenin "innovation" (f: 126, %1) olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada son olarak yayın veren ülkeler arasındaki ilişki ağı incelenmiştir (Şekil 11).



Şekil 11. Ülkeler arası ilişkiler ağı

Şekil 11 incelendiğinde ilişkilerin ABD ve Çin'de yoğunlaştığı görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Kamu yönetiminde liderliğin etik boyutunun çok boyutlu bir şekilde analiz edilerek, etik liderliğin kurumsal yapı ve yönetişim süreçleri üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada kamu yönetiminde etik liderliğin literatürdeki mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler bibliyometrik analiz ile sağlanmıştır.

Çalışmada toplamda 3647 makale incelenmiş ve makalelerin 7812 yazar tarafından oluşturulduğu; tek yazarlı makale sayısının 586 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca makaleler ortalama olarak 3,06 atıf almışlar ve uluslararası ortak yazarlık oranı %29,97; belgelerin ortalama yaşının 5,43 ve taramada toplamda 130867 referansa yer verildiği tespit edilmiştir. Tek yazarlı makale sayısına bakıldığında alanın hem bireysel katkılarla hem de işbirlikçi araştırmalarla üretildiği görülmektedir ve bu durum, etik liderlik konusunun hem derinlemesine bireysel analizlere hem de çoklu perspektiflere ihtiyaç duyduğunu düşündürmektedir. Makalelerin ortalama 3,06 atıf alması, literatürün henüz olgunlaşma aşamasında olduğunu ve ilgili çalışmaların diğer araştırmalar tarafından orta düzeyde referans verildiğini göstermektedir. Bu bulgu, alandaki çalışmaların görünürlüğü ve etki düzeyi açısından önemli bir gösterge sunmaktadır (Bornmann ve Daniel, 2008: 45). Uluslararası ortak yazarlık oranının %29,97 olması, etik liderlik araştırmalarının giderek küresel bir perspektif kazandığını göstermektedir. Bu oran, alanın uluslararası iş birliği açısından sınırlı olmakla birlikte artış potansiyeli taşıdığını ortaya koymaktadır; literatürde uluslararası iş birliği, araştırmaların kalitesini ve etki düzeyini artıran bir faktör olarak kabul edilmektedir (Glänzel, 2001: 69). Belgelerin ortalama yaşı olan 5,43 yıl, alanın görece güncel ve dinamik olduğunu göstermekte

olup, son yıllarda etik liderlik konusuna olan akademik ilgide artış yaşandığını düşündürmektedir.

Analiz sonuçlarına göre incelemeye alınan 1987-2026 tarihli yayınlar giderek bir artış göstermiş ve en fazla yayın 2025 yılında yapılmıştır. 1988, 1989, 1990, 1991, 1993, 1997 ve1999'da 0 yayın çıkarılmıştır. Bu yıllarda herhangi bir yayın çıkmamış olması, etik liderlik alanının erken dönemlerde sınırlı akademik farkındalık ve araştırma kapasitesi ile sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu dönemsel boşluklar, literatürün başlangıç aşamasında olduğu ve konuya ilişkin metodolojik ve kavramsal çerçevenin henüz oturmadığını göstermektedir. Artan yayın sayısı ise, etik liderlik ve kamu yönetimi bağlamındaki araştırmaların giderek olgunlaştığını ve alanın akademik öncelikler arasında yükseldiğini desteklemektedir. Benzer bibliyometrik çalışmalar da etik liderliğin akademik üretkenliğinde zamanla artış gözlendiğini ve bazı dönemlerde özellikle belirli makalelerin yüksek atıf aldığı tespitlerini ortaya koymaktadır (Brown ve Treviño, 2006; Resick ve ark., 2006).

Makale başına ortalama atıf sayısı (370,50) ve yıllık ortalama atıf sayısının (16,11) en fazla 2003 yılında olmuştur. Üç alan analizinde atıf yapılan referans-yazar- anahtar kelimelerin birbirleri ile olan ilişkileri değerlendirilmiş ve en fazla yayına sahip olan yazarın "Zhang, I." olduğu, en fazla kullanılan anahtar kelimenin "ethical leadership" olduğu ve son olarak en fazla referans verilen yayının da "Brown, 2005" olduğu belirlenmiştir. Anahtar kelimelerde ikinci ve üçüncü sırada da "performance" ve "transformational leadership" kelimelerinin yer aldığı belirlenmiştir. Üç alan analizine göre en fazla yayına sahip yazarın Zhang, I. olması, alanın öne çıkan araştırmacılarını ortaya koyarken, "ethical leadership" anahtar kelimesinin en çok kullanılması, çalışmalarda etik liderliğe odaklanıldığını ve konunun merkezde yer aldığını doğrulamaktadır. "Performance" ve "transformational leadership" gibi anahtar kelimelerin ikinci ve üçüncü sırada yer alması, etik liderliğin performans yönetimi ve dönüşümcü liderlik bağlamında yoğun şekilde incelendiğini göstermektedir. Ayrıca, en fazla referans verilen yayının Brown (2005) olması, literatürdeki temel çalışmaların akademik etkisini ve diğer araştırmalar için bir referans noktası oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Etik liderlik temasında en fazla yayın yapan dergilerde ilk üç sırada sırasıyla "Journal of Bussiness Ethics" (f: 318), "Frontiers in Psychology" (f:123) ve "Sustainability" (f: 79) dergileri yer almaktadır. Bu durum, etik liderlik araştırmalarının sadece yönetim ve işletme alanında değil, psikoloji ve sürdürülebilirlik perspektifleriyle de ele alındığını ortaya koymaktadır. Kamu yönetiminde etik liderlik temalı makalelerin yayımlandığı dergiler incelendiğinde en yüksek h indeksi (78) ve toplam atıf sayısı (20.214) ile Journal of Business Ethics dergisi, en etkili ve en fazla referans verilen yayın organı konumunda olmuştur. Bu yüksek etki, söz konusu dergide yayımlanan çalışmaların diğer araştırmalar için referans niteliğinde olduğunu ve literatürün şekillenmesinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Leadership Quarterly dergisi, h indeksi 45 ve g indeksi 75 ile alanda ikinci sırada yer almaktadır. Uluslararası düzeyde yüksek atıf almamış, ancak bölgesel veya ulusal düzeyde büyük etkisi olan araştırmacıların yerel etkileri incelendiğinde ilk üç sıradaki araştırmacının "Mayer DM, Brown ME ve Den Hartog DN" olduğu belirlenmiştir. Bulgu bibliyometrik analizlerde yalnızca toplam atıf sayılarına odaklanmanın sınırlı kalabileceğini, yerel ve bölgesel bilimsel katkıların da araştırmanın kapsamlı değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir.

Kamu yönetiminde etik liderlik temasında yapılan çalışmalarda yazarların büyük bir çoğunluğunun yalnızca bir veya iki yayın yaptığı belirlenmiştir. Bu dağılım, Lotka Yasası'nın öngörüsüne uygundur; yani az sayıda yazar yüksek üretkenlik sergilerken, çok sayıda yazar yalnızca bir veya iki çalışma üretmiştir. Bu durum, literatürdeki bilgi üretiminin belirli bir çekirdek grup tarafından yönlendirildiğini ve alanın gelişiminde bu yoğun üretkenliğe sahip yazarların merkezi rol oynadığını ortaya koymaktadır (Lotka, 1926: 219; Price, 1963: 24).

ABD'nin (f: 766) makale sayısında en yüksek değere sahip olduğu, Çin (f: 698) ve Pakistan'ın (f: 167) ise ikinci ve üçüncü sırayı paylaştıkları tespit edilmiştir. Ülkelerin SCP düzeyleri, MCP'ye kıyasla yüksektir. Ülkelerin SCP (single country publication) düzeylerinin MCP (multiple country publication) düzeyine kıyasla yüksek olması, ulusal odaklı çalışmaların uluslararası iş birliklerinden daha yoğun olduğunu ve araştırmaların çoğunlukla kendi ülkelerinin kurumsal ve kültürel bağlamı içinde üretildiğini işaret etmektedir (Donthu ve ark., 2021: 288).

En fazla atıf alan (n=2865) yayın "10.1016/j.obhdp.2005.03.002" DOI numaralı yayındır. Bu çalışma, etik liderlik kavramını sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde ele alarak, liderlerin etik davranışları modelleme yoluyla takipçilerini nasıl etkilediklerini incelemektedir. Makale, etik liderliğin tanımını yapmış ve bu kavramın ölçülmesi için yeni bir ölçek geliştirmiştir. Ayrıca, etik liderliğin çalışanların iş tatmini, bağlılıkları ve sorunları yönetime bildirme istekliliği gibi önemli sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. ABD, Çin ve Pakistan'da yapılan çalışmaların diğer dünya ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmalar ile ortak bir ilişki içerisinde oldukları belirlenmiştir. Karakuş (2017) aynı konuda yaptığı çalışmasında yine birinci sırada ABD'nin, ikinci sırada da Çin olduğunu bildirmiştir. Çalışmalarda öne çıkan üniversiteler arasında Renmin University China, Penn State University, University Cent Florida olduğu ve aralarındaki ilişki ağının da kuvvetli olduğu belirlenmiştir. Karakuş (2017) da çalışmasında en önemli kurumu ABD'deki Penn State Üniversitesi olarak belirlemiştir.

Yayınlarda en sık kullanılan kelimeler "ethical leadership, leadership, performance" olarak belirlenmiştir. O'Brien ve ark. (2025) etik liderlik ve sürdürülebilir performans üzerine yaptıkları araştırmada da en sık kullanılan anahtar kelimeler arasında etik liderlik ve performans olduğunu bildirmişlerdir. Yayınlarda en fazla kullanılan 50 kelimeye yer verilmiştir. En fazla kullanılan kelime "ethical leadership" (f: 258, %16) olarak belirlenirken, en az kullanılan kelimenin "innovation" (f: 126, %1) olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kamu yönetimi literatürü açısından, etik liderliğin yalnızca bireysel davranış boyutunda değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde politika yapma süreçleri, yönetişim mekanizmaları ve performans göstergeleriyle bağlantılı olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Özellikle kamu sektörü bağlamında, bu bulgu, yöneticilerin etik davranışlarının kamu hizmetlerinde verimlilik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara dayanarak, çalışma mevcut boşlukları gidermek ve gelecekteki araştırmaların bu yönde zenginleştirilmesini sağlamak gerekmektedir. Sonuçlara göre kamu kurumlarında etik liderliğin örgütsel performans, verimlilik ve hesap verebilirlik üzerindeki etkilerini ölçen ampirik çalışmalara ağırlık verilmelidir. Ayrıca alandaki çalışmaların ABD ve Çin'in öne çıktığını göstermesi neticesinde gelecek çalışmaların, farklı kültürel ve bölgesel bağlamlarda etik liderlik uygulamalarını karşılaştırmalı olarak ele alınması gerekmektedir. Bu sayede evrensel ve yerel etik liderlik uygulamalarının etkilerinin ortaya koyulması mümkün olacaktır. Bulgular, kamu kurumlarında etik liderlik eğitimi ve politika tasarımına dair somut önerilerin geliştirilmesini de desteklemektedir. Özellikle liderlerin etik davranışlarını teşvik eden kurumsal mekanizmaların ve eğitim programlarının tasarlanması, literatürde vurgulanan kavramsal bulguları uygulamaya dönüştürmeye katkı sunacaktır.

Yazar katkı oranı

Bu çalışmanın tüm süreçleri (tasarım, veri toplama, analiz, yazım ve düzenleme) Serap G. tarafından gerçekleştirilmiştir.

Etik kurul onayı

Hazırlanan çalışmada etik kurul izni alınmasına gerek yoktur.

Çıkar çatışması beyanı

Hazırlanan çalışmada herhangi bir kişi/kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Extended Abstract

Today's public administration is not limited to service delivery and efficiency; it also prioritizes the protection of social values, justice, and the public interest. Therefore, leadership plays a crucial role in ensuring that public services are ethically grounded. It is emphasized that public administrators must possess not only technical knowledge but also a strong ethical understanding. Ethics are values based on the concepts of right and wrong in decision-making and play a crucial role in preserving social order and the public interest. Ethics in public administration necessitates adherence to the principles of justice, impartiality, transparency, and accountability. Leadership ensures that these ethical principles are embedded in institutional structures. Ethical leadership strengthens corporate reputation, increases employee motivation, and reinforces citizen trust. Furthermore, behaviors contrary to ethical principles undermine the effectiveness of public administration by leading to problems such as favoritism and injustice. The purpose of this study is to analyze the ethical dimension of leadership in public administration from a multidimensional perspective and to reveal its impact on institutional structure and governance processes. Furthermore, a bibliometric analysis is provided to assess the current status of ethical leadership in public administration in the literature. Public administration aims to provide public services effectively and fairly to meet the state's social needs. The exercise of public power in this process places significant ethical responsibilities on administrators. Ethics is a system of values that defines the distinction between right and wrong. Public officials who act in accordance with ethical principles improve service quality and strengthen the trust of citizens. Unethical practices, on the other hand, damage the reputation of institutions and hinder the efficient use of resources. The establishment of ethical principles can be achieved not only through legal regulations but also through a strong ethical culture and leadership models. Public officials must not only comply with the law but also make fair and conscientious decisions. Traditional leadership approaches are based on authority and hierarchy; leaders play a central role in decision-making processes, while subordinates remain more passive. Traditional leadership methods have been more effective in bureaucratic structures. Max Weber's theory of bureaucracy emphasized legal-rational authority in this context. However, this approach often overlooks the personal ethical values of leaders. Today's public administration, facing complex challenges, requires leadership approaches that are more flexible and open to participatory influences. Modern leadership theories argue that the leader is not merely an authority figure but also a visionary and motivating agent. Transformational leadership fosters ethics and commitment by transforming employees' values and attitudes, while transactional leadership is based on a reward-punishment system. Postmodern leadership approaches, however, challenge the notion that leadership can be reduced to a single model, prioritizing participation, diversity, and ethical pluralism. Thus, the development of ethical leadership approaches in public administration is linked to contemporary leadership models. Ethical leadership in the public sector implies that managers not only abide by the rules but also exhibit conscientious, fair, transparent, and responsible behavior. This type of leadership impacts the quality of public services and the relationship of trust with citizens. Ethical leaders explain to their employees not only what needs to be done, but also how and why. This approach creates an ethical environment, supports ethical behavior among employees, and fosters a positive organizational culture. The effects of ethical leadership in the public sector include increased public trust, strengthening the fight against corruption, and ensuring fair decision-making processes. Establishing ethical rules and providing training are crucial for the widespread adoption of ethical leadership in public institutions. Furthermore, effective

oversight and disciplinary mechanisms must be established to prevent ethical violations. Ethical leadership not only influences individual behavior but also guides policy-making processes. Ethical decision-making processes require public administrators to act in accordance with not only legal but also societal norms in various situations. These processes include defining the situation, analyzing values, and evaluating alternatives. Public administrators frequently face uncertain situations, and at this point, the leader's ethical intuition and responsibility become crucial. Ethical decisions are a reflection of the institutional climate, and leaders should encourage ethical behavior among employees. In this context, the ethical decision-making process in public administration is critical for citizen trust. Furthermore, this study reviewed articles on ethical leadership in public administration and conducted bibliometric analyses. Data were collected and analyzed using R Studio and VOSviewer. This study examined the ethical dimension of leadership in public administration and sought to determine the effects of ethical leadership on institutional structure and governance processes. The literature review on ethical leadership was conducted using bibliometric analysis. A total of 3647 articles were reviewed, and 7812 authors were identified. The number of single-authored articles was 586. These articles received an average of 3.06 citations, and the international collaboration rate was calculated as 29.97%. The average age of the documents was 5.43 years, and a total of 130,867 references were used. Analysis demonstrates that the topic of ethical leadership requires both individual and collaborative research. The number of published articles increased between 1987 and 2026, with the highest number of publications occurring in 2025. However, the absence of any publications between 1988 and 1999 suggests limited academic awareness of ethical leadership at that time. The increasing number of publications over time indicates that ethical leadership studies have matured and are rising among academic priorities. When looking at the annual average citation counts, the highest number was reached in 2003. The most published author is “Zhang, I.”, and the most frequently used keyword is “ethical leadership.” Furthermore, the most cited study is “Brown, 2005.” Journals publishing the most articles on ethical leadership include “Journal of Business Ethics,” “Frontiers in Psychology,” and “Sustainability.” The Journal of Business Ethics, in particular, stands out with its high h-index and total number of citations. The study found that most authors have published only one or two articles, a finding supported by Lotka's Law. The United States is the country with the highest number of articles published, followed by China and Pakistan. The publication volume of these countries indicates that nationally focused studies outnumber international collaborations. The most cited publication examines ethical leadership within the framework of social learning theory and provides important findings on the impact of ethical leadership on business life. Furthermore, ethical leadership has been evaluated only at the individual and institutional levels, ignoring academic studies supporting the private sector. The findings suggest that emphasis should be placed on empirical studies measuring the effects of ethical leadership on organizational performance, productivity, and accountability in public institutions. Furthermore, comparisons of ethical leadership practices across different cultural and regional contexts are recommended. This allows for the identification of both global and local ethical leadership impacts. The study's results also highlight the need to design training programs and institutional mechanisms to promote ethical behavior among leaders in public institutions. Finally, it was concluded that further research on the study topic is needed and concrete recommendations are developed to increase the practical applicability of ethical leadership. Focusing specifically on ethical leadership training and policy design in the future will enhance the applicability of the findings.

Kaynakça

Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16*(2), 97–116.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, *11*(4), 959-975.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. Redwood City, CA: Mind Garden.

Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF*

Aydın, A. H. (2016). *Kamu yönetimine giriş*. Seçkin Yayıncılık.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bornmann, L., & Daniel, H. D. (2008). What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. *Journal of documentation*, *64*(1), 45-80.

Bowman, J. S., & West, J. P. (2021). *Public service ethics: Individual and institutional responsibilities*. Routledge.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Çakıroğlu, D., & Öztürk Başpınar, N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(2), 757–776.

Dantley, M. (2003). Critical spirituality: Enhancing transformative leadership through critical theory and African-American prophetic spirituality. International *Journal of Leadership in Education,* 6(1), 3–17.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, *60*(6), 549-559.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, *133*, 285-296.

Eryılmaz, B. (2016). *Kamu yönetimi: Düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar*. Umuttepe Yayınları.

Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi, 4*(1), 17–34.

European Commission / Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. (2016). Fostering Ethics in the Turkish Public Administration. https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/fostering-ethics-turkish-public-administration_en

Glänzel, W. (2001). National characteristics in international scientific co-authorship relations. *Scientometrics*, *51*(1), 69-115.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.

Karakuş, M. (2017). Bibliometric analysis of ethical leadership research in social sciences. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science (EIJEAS)*, *3*(7), 72-89.

Kidder, R. M. (1996). *How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living.* New York: HarperCollins.

Lewis, C. W., & Gilman, S. C. (2005). *The ethics challenge in public service: A problem-solving guide*. John Wiley & Sons.

Lotka, A. J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, *16*(12), 317-323.

Menzel, D. C. (2014). *Ethics management for public administrators: Building organizations of integrity*. Routledge.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

O'Brien, C., Agyei, I. T., Owusu, G., & Yohuno, G. (2025). A bibliometric analysis of ethical leadership and sustainable performance. *International Journal of Ethics and Systems*.

Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179–195.

Özkanlı, F. M., & Turgut, T. (2025). Örgütsel Şeffaflık. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *23*(55), 201-228.

Özmen, A. (2022). Siyasette etiğin imkanına yönelik bir tartışma. *Düşünce Dünyasında Türkiz*, *13*(61), 57-80.

Öztürk, N. K. (2019). *Kamu ve özel yönetim etiği: Benzerlikler ve farklılıklar*. Amme İdaresi Dergisi, 32(2), 179–195.

Price, D. J. D. S. (1963). *Little science, big science*. Columbia: Columbia University Press.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of business ethics*, *63*(4), 345-359.

Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public administration*, *91*(3), 521-543.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Trans. A.M. Henderson & T. Parsons. New York: Free Press.

Weber, M. (1998). *Siyaset ve bilim meslek olarak* (Çev. A. Yılmaz). İstanbul: İletişim Yayınları.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.