

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ VE İRAN'IN TEBRİZ ŞEHRİNDEKİ DEVLET  
HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Behrad KHODASHENAS

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Aralık, 2020



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ VE İRAN'IN TEBRİZ ŞEHRİNDEKİ DEVLET  
HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Behrad KHODASHENAS  
(Y1712.040043)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Aralık, 2020



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunduğum “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran’ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmamda, tezimin proje kısmından sonuçlandığı zamana kadar tüm süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterildiği gibi olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve beyan ederim. (.../.../2020)

**Behrad KHODASHENAS**



## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmam sürecinde bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, sayesinde yeni birçok bilgi öğrendiğim ve böylesine değerli bir akademisyen ile çalışma fırsatı bulabildiğim için kendimi gerçekten şanslı hissediyorum. Danışman hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Bana her zaman her konuda inanan, güvenen ve her koşulda yanımda olup hiçbir zaman desteklerini ve sevgilerini benden esirgemeyen çok sevdiğim Anne ve babama ve ablama çok teşekkür ediyorum.

**Aralık, 2020**

**Behrad KHODASHENAS**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT .....	xxi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ETİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>3</b>
2.1 Etik Kavramı ve Tanımı .....	3
2.2 Etiğin Önemi .....	5
2.2.1 Etiğin çalışanlar açısından önemi .....	5
2.2.2 Etiğin yöneticiler açısından önemi.....	6
2.2.3 Etiğin işletmeler açısından önemi .....	7
2.2.4 Etiğin toplum açısından önemi .....	9
2.3 Etiğin Özellikleri ve Fonksiyonları .....	10
2.3.1 Etiğin özellikleri.....	10
2.3.2 Etiğin fonksiyonları.....	11
2.4 Etiğin Sınıflandırılması .....	14
2.4.1 Betimleyici etik .....	14
2.4.2 Normatif etik .....	15
2.4.3 Meta etik .....	16
2.4.4 Yönetimsel etik .....	16
2.5 Etik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar.....	18
2.5.1 Adalet kuramı.....	18
2.5.2 Faydacılık kuramı .....	19
2.5.3 Bencillik kuramı.....	19
2.5.4 Haklar kuramı .....	20
<b>3. LİDERLİK.....</b>	<b>21</b>
3.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	21
3.2 Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci .....	22
3.3 Liderliğin Temel Taşları.....	24
3.4 Liderlik Kuralları.....	26
3.5 Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı .....	27
3.5.1 Liderlik ve başkan .....	28
3.5.2 Liderlik ve komutan .....	28
3.5.3 Liderlik ve şef .....	29
3.5.4 Liderlik ve popüler kişi .....	30
3.5.5 Liderlik ve CEO .....	30
3.6 Liderlik ile ilgili İleri Sürülen Kuramlar .....	31

3.6.1 Büyük Adam kuramı .....	31
3.6.2 Liderlikte özellikler kuramı.....	32
3.6.3 Liderlikte davranışsal kuram .....	33
3.6.4 Liderlikte modern yaklaşımlar .....	37
3.6.5 Liderlikte yeni yaklaşımlar.....	39
<b>4. ETİK LİDERLİK.....</b>	<b>43</b>
4.1 Etik Liderlik Kavramı ve Tanımı .....	43
4.2 Etik Liderliğin Önemi.....	44
4.2.1 Etik liderliğin çalışanlar açısından önemi .....	44
4.2.2 Etik liderliğin işletmeler açısından önemi.....	45
4.3 Etik Liderliğin Özellikleri ve Sonuçları .....	46
4.3.1 Etik liderliğin özellikleri .....	46
4.3.2 Etik liderliğin sonuçları .....	48
4.4 Etik Liderliğin Temel Boyutları ve Türleri .....	50
4.4.1 Etik liderliğin temel boyutları .....	50
4.4.1.1 Etik liderliğin iklimsel boyutu.....	50
4.4.1.2 Etik liderliğin iletişimsel boyutu .....	53
4.4.1.3 Etik liderliğin davranışsal boyutu .....	54
4.4.2 Etik liderlik türleri .....	55
4.4.2.1 Hizmetkâr liderlik .....	55
4.4.2.2 Otantik liderlik .....	58
4.4.2.3 İlke merkezli liderlik .....	59
<b>5. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....</b>	<b>61</b>
5.1 Etik Liderliğin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkileri .....	61
5.1.1 Çalışanın güveni üzerindeki etkileri.....	61
5.1.2 Çalışanın iş tatmini üzerindeki etkileri.....	63
5.1.3 Çalışanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri .....	64
5.1.4 Çalışanın işten ayrılması üzerindeki etkileri .....	66
5.1.5 Çalışanın örgütsel vatandaşlığı üzerindeki etkileri .....	67
5.2 Etik Liderliğin Çalışanların Davranışları Üzerindeki Etkileri.....	68
5.2.1 Çalışanın iş performansı üzerindeki etkisi .....	69
5.2.2 Çalışanın iş ilişkileri üzerindeki etkisi .....	70
5.2.3 Çalışanın işe devamı üzerindeki etkisi.....	71
<b>6. İŞLETMELERDE ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....</b>	<b>73</b>
6.1 Güvenirlik.....	73
6.2 Çalışanların Fikrine Önem Verme.....	74
6.3 Etik standartları Belirleme.....	75
6.4 Adil ve Dengeli Kararlar Verme .....	75
6.5 Çalışanlarla Etik Değerlerini Paylaşma.....	76
6.6 Çalışanların Kararlara Katılımını Sağlama .....	77
6.7 Çalışanlara Eşit Davranma .....	78
<b>7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN VE YÜKSELTEN FAKTÖRLER</b>	<b>81</b>
7.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	81
7.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	84
7.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi .....	84
7.2.2 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi.....	86
7.3 Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı .....	87

7.4 Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları .....	89
7.4.1 Uyum boyutu.....	89
7.4.2 Özdeşleşme boyutu .....	90
7.4.3 İçselleştirme boyutu .....	91
7.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	91
7.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler .....	92
7.5.1.1 Yaş .....	92
7.5.1.2 Cinsiyet .....	93
7.5.1.3 Medeni durum .....	93
7.5.1.4 Hizmet süresi.....	94
7.5.1.5 Eğitim düzeyi .....	94
7.5.1.6 Ücret .....	95
7.5.1.7 Algılanan yeterlilik .....	95
7.5.2 Yapılan işle ilgili faktörler .....	96
7.5.2.1 İşin içeriği.....	96
7.5.2.2 Beceri çeşitliliği .....	96
7.5.2.3 Özerklik.....	97
7.5.3 Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler.....	97
7.5.3.1 Rol belirsizliği.....	98
7.5.3.2 Rol çatışması .....	98
7.5.4 Örgütsel faktörler .....	98
7.5.4.1 Örgütsel yapı .....	99
7.5.4.2 Örgütsel yükselme imkânları .....	99
7.5.4.3 Örgütsel iletişim biçimi.....	100
7.5.4.4 Örgütsel güven .....	100
7.5.4.5 Örgütsel denetim .....	102
7.5.4.6 Yönetim tarzı.....	103
7.6 Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler .....	105
7.6.1 Denetim .....	105
7.6.2 Vizyon .....	105
7.6.3 Takım çalışması .....	106
7.6.4 Mücadele .....	107
7.6.5 Yapılan işin karşılığını almak .....	108
7.6.6 Değer verme .....	108
7.6.7 Sağlıklı iletişim .....	109
7.6.8 Teknoloji .....	110
7.6.9 Geliştirme.....	111
7.6.9.1 Örgüt kültürü.....	112
<b>8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN</b>	
<b>YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>113</b>
8.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	114
8.1.1 Ahlaki açıdan yaklaşım.....	115
8.1.2 Çıkara dayalı yaklaşım.....	115
8.1.3 Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım.....	116
8.2 Allen Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	116
8.2.1 Duygusal bağlılık .....	116
8.2.2 Örgütte kalmaya devam etme isteği.....	118
8.2.3 Normatif bağlılık.....	120
8.3 O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	122
8.3.1 Uyuma/İtaat.....	122

8.3.2 Özdeşleşme.....	122
8.3.3 Benimseme .....	123
8.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	124
8.4.1 Devamlılık bağlılığı.....	124
8.4.2 Kenetlenme bağlılığı .....	124
8.4.3 Kontrol bağlılığı .....	125
8.5 Wiener'in örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	125
8.6 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	126
8.7 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	126
8.7.1 Ahlaki bağlılık.....	127
8.7.2 Çıkarıcı bağlılık.....	127
8.7.3 Yabancılaştırıcı bağlılık .....	128
<b>9. İRAN'IN TEBRİZ ŞEHRİNDEKİ DEVLET HASTANELERİNDE BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>129</b>
9.1 Araştırmanın Amacı .....	129
9.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	129
9.3 Araştırmanın Örneklemi .....	130
9.4 Veri Toplama Yöntemi.....	131
9.5 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	132
9.5.1 Kişisel Bilgi Formu .....	132
9.5.2 Etik Liderlik Ölçeği.....	132
9.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	132
9.6 Veri Analizi .....	132
9.7 Araştırma ile İlgili Bulgular .....	133
<b>10. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>145</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>149</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>175</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>183</b>

## **KISALTMALAR**

<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer, İcra Kurulu Başkanı
<b>H</b>	: Hipotez
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları yönetimi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği



## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 4.1. Hizmetkâr Liderlik Boyutları .....	57
Çizelge 7.1: Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi .....	83
Çizelge 9.1 Demografik Özellikler .....	130
Çizelge 9.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	133
Çizelge 9.3. Tanımlayıcı İstatistikler .....	133
Çizelge 9.4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	134
Çizelge 9.5. Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	136
Çizelge 9.6. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	138
Çizelge 9.7. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	138
Çizelge 9.8. Gelir Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	140
Çizelge 9.9. Süre Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	142
Çizelge 9.10. Hipotez sonuçları .....	146





## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1: Etiğin Sınıflandırılması .....	14
Şekil 3.1: Yönetim Tarzı Matriksi .....	35
Şekil 3.2: Yukl'un Ayrılık Modeli .....	36
Şekil 3.3: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli .....	36
Şekil 3.4. Teknoloji Liderliği Modeli .....	40
Şekil 4.1: Otantik Liderliğin Bileşenlerinin Davranışsal Bütünlük, Etik Değerler ve Pozitif Örgüt İklimi ile İlişkisi.....	59
Şekil 8.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	113
Şekil 8.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	115
Şekil 8.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	121
Şekil 9.1 Araştırmanın Modeli.....	129



# ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ VE İRAN'IN TEBRİZ ŞEHRİNDEKİ DEVLET HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Güven, çalışma hayatında yöneticiler açısından oldukça önemli bir unsurdur. Bu onların bütün iş ilişkilerinde büyük bir rol oynamaktadır. Çalışanların liderlerine karşı duydukları güven hem liderin hem de çalışanların daha verimli olmasını sağlamaktadır. Etik liderler, çalışanları ile daha çok etkileşimde bulunarak, güven duygusunun oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Etik liderler, adaletli davranışları ile organizasyon içinde pek çok etik davranışın yaygınlaşmasına katkı sağlamakta ve organizasyon içinde istenmeyen davranışları engelleyerek organizasyonların ek maliyetlere katlanmasının önüne geçmektedir.

Dürüstlük ve güvenin özendirildiği bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların hem işte hem de özel hayatlarında mutlu olmalarını sağlamakta, bu da iş tatmini seviyesini yükseltmektedir. Bu bağlamda, etik liderliğin çalışanlarını önemseyen ve onlara yardım etmekten kaçınmayan tavırları çalışanların iş tatmini düzeyini arttırmaktadır. Etik liderin iş görenlerine karşı sergilediği erdemli davranışlar onları da etik davranmaya yöneltmektedir. Böylece doğruluğun ve karşılıklı güvenin egemen olduğu bir iş ortamı oluşmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyon ve örgüte olan bağlılık düzeylerini olumlu etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemektir. Bu amaç doğrultusunda İran'ın Tebriz Şehrindeki Devlet hastanelerinde çalışan 350 kişi ile yapılan anket sonucunda veriler toplanmıştır. Anket sonucundan elde edilen bulgular neticesinde etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Etik, Etik Liderlik, İş tatmini, Örgütsel Bağlılık.*



**THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES AND A RESEARCH IN STATE HOSPITALS IN TEBRİZ CITY OF IRAN**

**ABSTRACT**

Trust is a very important factor for managers in business life. This plays a big role in all their business dealings. The trust of the employees towards their leaders ensures that both the leader and the employees are more productive. Ethical leaders play an important role in creating a sense of trust by interacting more with their employees. Ethical leaders contribute to the spread of many ethical behaviors within the organization with their fair behaviors and prevent organizations from incurring additional costs by preventing undesired behaviors within the organization.

Creating a working environment where honesty and trust is encouraged ensures that employees are happy both at work and in their private lives, which increases the level of job satisfaction. In this context, the attitudes of ethical leadership that care about the employees and do not hesitate to help them increase the level of job satisfaction of the employees. The virtuous behavior of the ethical leader towards their employees leads them to act ethically. Thus, a business environment with integrity and mutual trust is created. This situation effects the motivation and loyalty levels of the employees positively.

The aim of this study is to examine the relationship between ethical leadership and organizational commitment. For this purpose, data were collected as a result of a survey conducted with 350 people working in State hospitals in Tebriz City of Iran. As a result of the findings obtained from the questionnaire, a positive relationship was observed between ethical leadership and organizational commitment.

**Keywords:** *Ethics, Ethical Leadership, Job satisfaction, Organizational Commitment.*



## 1. GİRİŞ

Etik, insanoğlunun hem toplumsal hem de kişisel ilişkilerindeki ahlaki değerleri ve kaideleri inceleyen bir disiplindir. İnsan davranışlarına yol gösterecek olan prensip ve kuralları ortaya koymayı, geliştirmeyi ve bunların hayata geçirilmesini savunan etiğin amacı, bireye diğer insanlarla beraber yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları başkasının yardımı bulunmaksızın alabilecek durumda olmayı öğretmektir.

Etik kuralları her kurum ve kuruluşun temelini oluşturmaktadır. Çalışma hayatında hangi tutum ve eylemlerin doğru hangilerinin yanlış olduğunu bize gösteren iş etiği, toplumsal değerler ile ekonomi arasındaki ilişkinin tüm boyutlarını kuşatmaktadır. Bir kişiyi işe yerleştirmek veya muhafaza etmek, ihalelere karar vermek, fiyatları düzenlemek, amaçları tayin etmek, kaynakları ayırmak, kâr payını saptamak, iş görenleri denetlemek gibi çalışmaların tamamında etiksel kararlar başrol oynamaktadır. İş etiği prensiplerinin kuruluş içerisinde uygulanması, çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Bu çalışmada etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmaktadır. Çalışma dokuz bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde etik ve etik liderliğin önemi hakkında kısa bilgiler verilerek konuya giriş yapılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde “Etik” kavramı ele alınmaktadır. Bu bölümde etik kavramı ve tanımı, etiğin önemi, etiğin özellikleri ve fonksiyonları, etiğin sınıflandırılması ve etik konusunda ileri sürülen kuramlar anlatılmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde “Liderlik” konusuna yer verilmektedir. Bu bölümde liderlik kavramı ve tanımı, liderlik düşüncesinin gelişim süreci, liderliğin temel taşları, liderlik kuralları, liderliğin benzer kavramlardan farkı ve liderlik ile ilgili ileri sürülen kuramlar anlatılmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde “Etik Liderlik” konucusu incelenmektedir. Bu bölümde etik liderlik kavramı ve tanımı, etik liderliğin önemi, etik liderliğin özellikleri ve sonuçları ile etik liderliğin temel

boyutları ve türleri konularına yer verilmektedir. Çalışmanın beşinci bölümünde etik liderliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkileri anlatılmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın altıncı bölümünde işletmelerde etik liderlik davranışları üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın yedinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, mesleğe bağlılıkla farkı, örgütsel bağlılığın temel boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen ve yükselten faktörler anlatılmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın sekizinci bölümünde örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımlar ele alınmaktadır. Çalışmanın dokuzuncu bölümünde ise etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla İran'ın Tebriz şehrindeki devlet hastanelerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmektedir.



## 2. ETİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde etik kavramı ile ilgili detaylı tanımlara yer verilmektedir.

### 2.1 Etik Kavramı ve Tanımı

Yunan filozofları tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan etik kavramı, Yunanca da gelenek ve töre anlamına gelen “ethos” kelimesinden türetilmiştir (Aydın, 2002: 4). Etik, genel manada toplumun bir arada durmasını sağlayan ahlaki değerler ve ilkeler toplamıdır. Bu bağlamda etik felsefi bir disiplin olup, iyinin ve kötünün belirlenmesindeki ahlaki sorumluluklara bakmaktadır (Cevizci, 2008: 7). Başka bir ifadeyle etik, yanlış ve doğruyu birbirinden ayırarak ahlak kavramının özünü idrak etmektir.

Aristoteles, etik kavramını diğer dallardan ayrı tutarak tek bir disiplin altında inceleyen ilk filozoftur. Aristoteles etik kelimesinin iki ayrı şekilde kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Buna göre, birincisinde etik kavramı; kişinin geleneklere ve alışkanlıklara bağlı olarak oluşturduğu davranışların toplumun kabul gördüğü ahlaki kurallara uygun olmasını ifade ederken; ikincisinde ise etik kavramı, atalarımızdan gelen değerleri ve davranışları sorgulayan ve üzerinde düşünerek istenilen niteliklerdeki davranışları bir alışkanlık haline getirmeyi ifade etmektedir (akt. Pieper, 1999: 30). Aristoteles etik kavramına ayrı bir önem vermiş ve kavramın iki farklı anlamda kullanılabileceğini söylemiştir. İki anlamda da üzerinde önemle durulan şeyin davranışlar olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebebi Aristoteles’in Etik felsefesinde davranışların büyük bir öneme sahip olmasıdır.

Etik, insanoğlunun hem toplumsal hem de kişisel ilişkilerindeki ahlaki değerleri ve kaideleri inceleyen bir disiplindir. Literatürde etik ile ilgili çok sayıda tanım yapılmış olduğu görülmektedir. Aşağıda bu tanımlamalardan birkaçı örnek verilmektedir.

Türk Dil Kurumuna göre etik, farklı meslek kollarında bütün tarafların riayet etmesi ya da kaçınmak durumunda olması gerektiği davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. TDK' nın yapmış olduğu bu tanımda daha ziyade iş yaşamına ilişkin örgütsel ve mesleki ilkelere değinilmiştir (akt. Pehlivan, 2012: 4).

Gök etik kavramını, “kişinin kurallara bağlı olarak sergilemiş olduğu davranışları inceleyen bir felsefe dalı” şeklinde tanımlamaktadır. Ahlak davranışlarını hukuksal bir yapı içinde düzenleyerek sistemleştiren etik, toplumları kontrol edici bir özelliğe sahiptir. Bu özelliği ile etik, değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkarak evrensel normlar oluşturmaktadır (Gök, 2008: 6). Ahlaki söylemler toplumdan topluma değişiklik gösterse de etik evrensel bir niteliğe sahip olduğundan bunları ortak bir paydada toplamaktadır (Gasnov: 2018: 29). Etik, bireyin ahlaki kurallara ve değerlere karşı sorumluluklarını incelemesi yönünden diğer felsefe dallarına göre daha evrenseldir.

Aydın etik kavramını, “bireyin davranışlarının neden doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü olarak muhakeme edildiğine cevap aramaktır” biçiminde tanımlamıştır. Bu bağlamda etik, bireysel ilgilerin ahlaki kararlar üzerindeki etkisini araştırmaktadır (Aydın, 2013).

Beekun etiği, “yanlış ve doğruyu birbirinden ayıran ahlaki prensiplerin bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Yani etik, normatif (kuralları ya da standartları belirleyen) yapı içerisinde kişinin hem yerine getirmesi gereken şeylerden hem de yapmaması gereken şeylerden oluşan bir alanı ifade etmektedir (Beekun, 1996).

İnsan davranışlarına yol gösterecek olan prensip ve kuralları ortaya koymayı, geliştirmeyi ve bunların hayata geçirilmesini savunan etiğin amacı, bireye diğer insanlarla beraber yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları başkasının yardımı bulunmaksızın alabilecek durumda olmayı öğretmektir. Bunun yanında bireyi erdemli bir yaşama götüren davranışların neler olduğunu göstermeye çalışmaktadır (Mahmutoğlu, 2009: 242-243). Bu bağlamda etiğin insanları ahlaklı olmaya yönlendiren ve toplumun huzur içerisinde yaşamasını sağlayan kurallar olduğunu söylememiz mümkündür.

## **2.2 Etiğin Önemi**

Etik kuralları her kurum ve kuruluşun temelini oluşturmaktadır. Bu kurallara sahip çıkmayan ve dikkate almayan her toplum büyük zararlar görmekte, geri kalmakta ve yozlaşmaktadır.

Çalışma hayatında hangi tutum ve eylemlerin doğru hangilerinin yanlış olduğunu bize gösteren iş etiği, toplumsal değerler ile ekonomi arasındaki ilişkinin tüm boyutlarını kuşatmaktadır. Bir kişiyi işe yerleştirmek veya muhafaza etmek, ihalelere karar vermek, fiyatları düzenlemek, amaçları tayin etmek, kaynakları ayırmak, kâr payını saptamak, iş görenleri denetlemek gibi çalışmaların tamamında etiksel kararlar başrol oynamaktadır. Üstelik teknik ve iktisadi kararlarda dahi etik söz konusu olmaktadır (Kirel, 2000: 67-68). İş görenler arasında, iş görenler ile idareciler arasında, kuruluş ve kuruluş ile ticari münasebeti bulunanlar ya da kuruluşla çevresel etkenler arasında karşı karşıya kalınan tüm ahlaki problemler etik konusuna girmektedir (Arslan, 2001: 5). Böylece etik insanların davranışlarını sınırlayarak kişisel değerlerin kurum değerlerinin önüne geçmesine engel olmaktadır.

### **2.2.1 Etiğin çalışanlar açısından önemi**

İş etiği prensiplerinin kuruluş içerisinde uygulanması, iş görenlerin motivasyonunu yükseltmektedir. Kuruluş içerisinde kendini önemli hisseden ve yaptığı işlerden dolayı takdir edilen iş görenlerin hem motivasyonu hem de kuruluşun genel verimi artmaktadır (Onaran, 1981: 15) Diğer taraftan, işgörenlerin her çeşit problemiyle yakından ilgilenmenin kuruluş politikası haline getirilmesi, çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarını da arttırmaktadır (Binks ve Vale, 1990: 95). Bağlılıkları artan iş görenler ise kendilerini bir yere ait hissetmenin verdiği olumlu duygular ile hem toplum hayatında hem de aile hayatında daha mutlu olmaktadır.

İş görenlerin iş yerlerinden çıkıp evlerine vardıklarında hangi sorunlarla boğuştuğu çok önemlidir. Örneğin, iş görenin hasta çocuğu aynı zamanda kuruluşunda problemidir. Çünkü iş gören hasta çocuğu ile alakalı kaygı duyuyorsa iş yerinde istenilen verimi verememektedir. İş görenler özel hayatları ile alakalı hususlarda üzüntülü değillerse ve ruhsal olarak da desteklendiklerini düşünüyorlarsa, müşterilere ve işlerine karşı çok daha duyarlı davranmaktadırlar

(Howard, 1991: 60). Aynı zamanda iş gören odaklı bu etiksel yaklaşım iş görenlerin, kuruluş menfaatlerine aykırı davranmalarını en baştan önlemektedir. Bununla birlikte uzun bir süre aynı işletmede çalışan iş görenler mesleklerinde uzman olmaktadır. Bu durum ise kuruluşların tecrübesiz personeli eğitmek amacıyla katlandıkları maliyetleri azaltmakta ve zamanın heba olmasını da önlemektedir (Tepe, 2000: 93). Bunun yanında iş görenler çalıştıkları örgütlerin kendilerine etik davranmadıklarını düşündüklerinde desteklerini örgütten çekmekte, hatta gizli düşman tavırlarında sergileyebilmektedirler.

İş etiği, sadece kuruluşa değil aynı zamanda iş görenlere de birtakım mesuliyetler yüklemektedir. İş görenlerin, iş sözleşmesine bağlı kalmaları, kurallara uygun ve doğru bir şekilde çalışmaları, egoistlikten uzak durmaları, kuruluşun ticari sırlarını kimseye söylememeleri ve yüz kızartıcı davranışlardan kaçınmaları bu mesuliyetlerin başında yer almaktadır. Kuruluşun, emekle olan münasebetlerini iş etiği prensiplerine dayandırmasının neticeleri hesaba katıldığında, emeğe yüksek kâr güdüsüyle bakmanın akılcı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım iş görenlerin motivasyonlarının düşmesine, işini kaybetme korkusunun neden olduğu aşırı kaygı haline ve kuruluşun hedefleriyle bütünleşememe gibi ciddi olumsuzluklara neden olmaktadır (İlhan, 2005: 265). Kısaca iş etiği prensiplerinin örgüt içerisinde uygulanması, iş görenlerin motivasyonu açısından önem arz etmektedir.

### **2.2.2 Etiğin yöneticiler açısından önemi**

Yöneticiler, vazifelerini yaparken aldıkları kararlarda, tutumlarında, eylemlerinde ve çalışanlar ile olan münasebetlerinde bazen bilerek, bazen de bilmeyerek etik dışı davranışlar sergileyebilmektedir. Şayet çalışanlar, yöneticilerinin etik dışı davranışlar sergilediğini görürlerse, yöneticilerine karşı olan güvenleri sarsılacaktır. Bu durum ise çalışanların yöneticileri ile olan iletişimini olumsuz etkileyecek, işletmeye olan bağlılıklarını azaltacak, motivasyonlarını düşürecek ve işten soğumalarına neden olacaktır (Pehlivan, 2002). Bu yüzden yöneticiler çalışanlarına karşı dürüst, tarafsız ve saygılı davranmalı, onların örgüt ile ilgili kararlara katılımını sağlamalıdır.

Yöneticiler, organizasyon içerisindeki görev dağılımını, çalışanlara verilecek mesuliyetleri ve kazanımları adil bir biçimde paylaşmak zorundadır. Çünkü

yöneticilerin tutum ve eylemleri organizasyonda demokratik bir ortamın yaratılmasında ciddi bir öneme sahiptir. Ancak samimi ve doğru bir biçimde hareket etmeyen yöneticilerde, organizasyondaki güven ortamını yok ederek başarısızlığa mahkûm olmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin etik kurallara aykırı davranışları organizasyonun imajına zarar vererek satışların düşmesine neden olabilmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013). Yöneticilerin etik dışı davranışları çalıştıkları organizasyona onarılamaz hasarlar vermektedir. Organizasyonun sahip olduğu olumlu imajı zedeleyerek ciddi maddi kayıplara bazende piyasadan silinmesine bile neden olabilmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar yöneticilerini seçerken çok dikkatli olmalıdırlar.

Yöneticilerin etik prensiplere göre hareket etmesi çalışanlarda ona karşı bir güvenin oluşmasına neden olurken, tersi durumda güvenleri kaybolmaktadır. Etik prensiplerle yönetilen işletmelerde çalışanlar olumlu yönde motive olduklarından dolayı, işlerinde daha verimli olmaktadırlar. Yöneticilerinin davranışlarını güvenilir bulmayan ve kendisinden yalnızca çekindikleri için itaat eden çalışanların, işletmelerinin çıkarlarını gözetmesi mümkün değildir. Bununla beraber çalışanlar korku ve baskı ile stres altında iş yaptıkları için, daha iyi bir iş bulduklarında işlerini bırakıp gideceklerdir (Doğan ve Karataş, 2011: 16). Sonuç olarak etik ilkeleri hayatının bir parçası haline getirmiş yöneticiler organizasyonda güven ortamını tesis ederek, iş görenlerin verimini ve bağlılığını artırmaktadır. Bu iki husus ise organizasyonların en çok olmasını istediği şey olduğundan tüm organizasyonlar bu tip yöneticileri bünyelerine katmak isteyecekler.

### **2.2.3 Etiğin işletmeler açısından önemi**

Çağımızın vebası rüşvet, hırsızlık ve yolsuzlukların çoğalması, doğruluğun ve dürüstlüğün kriteri olan aynı zamanda ahlaki açıdan bireysel ve sosyal ilişkilerin temelini oluşturan etik ilkeleri, örgütler için çok önemli bir kavram haline getirmiştir. Etiğe uymayan faaliyetler, organizasyonların imajlarına ciddi zararlar vererek kârlarının azalmasına ve hatta piyasadan yok olmalarına bile neden olabilmektedir. Bununla birlikte örgütlerin etiğe aykırı davranışları iş görenleri de olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Çünkü toplumun gözünde saygınlığını yitiren örgütte huzursuzluk hâkim olacağından, iş ortamındaki stres

seviyesi de doğal olarak artmaktadır. Bu durum ise iş memnuniyetsizliğine neden olacağından çalışanların performansları düşecek ve dolayısıyla personel devir oranı da artacaktır (Mulki vd., 2008: 559). Günümüz iş hayatında organizasyonların iş etiğine uyması kendi varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük bir öneme sahiptir. Çünkü etik dışı davranışlar duyulduğunda toplum buna büyük bir tepki göstermekte ve söz konusu organizasyonu boykot etmektedirler. Bununla birlikte iş etiğinin olmadığı bir iş yerinde çalışanlarda isteksizlik, mutsuzluk ve stres yaşanmaktadır. Bu durum iş görenlerin iş tatminini olumsuz etkileyerek organizasyonların ciddi maliyetler ile karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır

Örgütler uygulayacakları politikaları belirlerken hem günlük aldıkları kararlarda hem de çalışanlarına karşı olan tutum ve eylemlerinde etik ilkelere önem vermeleri, örgütlere uzun dönemde önemli avantajlar sağlamaktadır. Fakat tersi davranışlar örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyebilme gücüne de sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin örgütün varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesi için etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütün etkinlikleri, toplum tarafından etik bulunmadığında yasal engellere, politik baskılara, tüketici boykot ve protestolarına maruz kalabilmektedir. Bu da örgütün itibarına onarılamaz zararlar vermektedir (Çabuk ve Şengül, 2005: 171). Bu sebeple kuruluşların alacakları kararlarda ve uygulayacakları politikalarda etik ilkeleri dikkate alması gerekmektedir. Çünkü toplumun sahip olduğu etik ilkelere saygılı davranmayan her organizasyon büyük bedeller ödemek mecburiyetinde kalmaktadır

Bir örgütte iş etiğinin olmaması durumunda, çıkar grupları ile olan münasebetler zarar görmekte, kaynakların temini olanaksız hale gelmekte ve müşteriler azalmaktadır. Hızla müşteri kaybeden örgütün kârında da ciddi düşüşler meydana gelmektedir. Bunların neticesinde azalan sosyal saygınlık kurumsal zararı da beraberinde getirmektedir. Üstelik etik dışı uygulamalar nedeniyle karşı karşıya kalınan davalar ve ödenecek tazminatlar örgütü olumsuz etkileyebilmektedir. Etik dışı hareketler, taraflar arasındaki itimadın yok olmasına ve örgüt imajının zarar görmesine sebep olmaktadır. Ayrıca örgüt bünyesinde gerçekleştirilen grup faaliyetlerinin etkinliğinin azalmasına, iletişimin bozulmasına, güvenilirliğin zarar görmesine, örgüt bağlılığının

azalmasına ve işten ayrılmalara sebep olmaktadır (Sucu, 2003: 290). Kısacası etik ilkeler işletmelerin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir. Bunun en önemli sebebi ise piyasada faaliyet göstermelerinin ve kalıcı olmalarının buna bağlı olmasıdır. Şöyle ki, etik ilkelere uymayan işletmelere karşı insanların güveni azalmaktadır, bu da faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Üstelik işletmeler bu etik dışı davranışlardan ötürü büyük tazminatlar ödemek zorunda da kalabilmektedir. Bu tazminatlar ise işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Bu olumsuz durumlardan doğal olarak çalışanlarda olumsuz etkilenmekte, işten ayrılmalara ve çıkarılmalar çoğalmaktadır.

#### **2.2.4 Etiğin toplum açısından önemi**

Etiğin gayesi, toplum için en uygun olanın araştırılıp sorgulanarak arzu edilecek bir hayatın oluşturulmasıdır. Etik doğru olan eylem ve tutumların, toplumsal kurallara dönüştürülebilmesinde ortak paylaşım sağlayarak kişilerin ve toplumların davranışlarını etkilemektedir. Tarih süresince toplumların güç elde etmesi etik değerlerin oluşturulmasını ve uygulanmasını gerektirmiştir. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte daha da karmaşıklaşan sosyal hayat, iyinin ve doğrunun sorgulanmasını da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle günümüzde toplumun tümüne yönelik etik kurallarla beraber, mesleklere yönelik etik prensipler de geliştirilmiştir (Elmas, 2017). Geçmişten günümüze kadar toplumlar güçlenmek ve söz sahibi olabilmek için etik değerler ortaya koymuş ve bunları uygulamıştır. Kimileri bunda başarılı olmuş kimileri ise başarısız olmuş ve tarih sahnesinden silinmiştir. Teknoloji ise toplumsal yaşamı daha da içinden çıkılmaz bir hale getirmiş doğru ve yanlışın ayırt edilmesini zorlaştırmıştır. Bu sebeple meslek etiği ilkeleri belirlenmiştir. Böylece meslek gruplarının uyması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmuştur.

Her ülkede meslek etiğinin amacı, yanlışlıkların yapılmasını engellemek ve mesleklerin topluma daha iyi hizmet sağlaması amacıyla etik ilkeleri hayata geçirmektir. Meslek etiği ilkeleri, ilgili mesleğin yerine getirilmesinde topluma ve çevreye karşı hassas olmayı teşvik eden davranış örnekleridir ve iş görenlere etik davranışları için rehberlik yapmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu prensipler her mesleğin doğrularını ve gerekliliklerini tanımladığı için, iş görenlerin vazifelerini ve sorumluluklarını da belirlemektedir (Doğan ve

Karataş, 2011: 5). Yani meslek etiği söz konusu meslek grubuna ait bireylerin belli kurallar kapsamında davranmasını sağlamaktadır.

Büyük bir ivme ile gelişen teknoloji, globalleşmenin beraberinde getirdiği baskılar, sertleşen rekabet ve kıt kaynaklar organizasyonların etkinliklerinde kendilerinininki ile birlikte tüm toplumun çıkarlarını da gözetmeyi zorunlu kılmaktadır (Moser ve Dilling, 2007: 303). Çünkü organizasyonların en önemli etik değerlerinin başında toplumsal sorumluluk kavramı gelmektedir. Toplumsal sorumluluk kavramının temelinde topluma zarar vermemek ve toplumun menfaatleri doğrultusunda faaliyet göstermek düşüncesi yatmaktadır (Aydın, 2002: 151-152; Özgen ve Yalçın, 2006: 81). Günümüzün çalışma koşulları organizasyonları etik davranmaya ve toplum çıkarları doğrultusunda hareket etmeye mecbur etmiştir.

## **2.3 Etiğin Özellikleri ve Fonksiyonları**

Etiğin özellikleri ve fonksiyonları aşağıda ele alınıp açıklanmıştır.

### **2.3.1 Etiğin özellikleri**

Ahlak kavramı ile ilgili bilgiler çocukluk döneminden başlayarak evde ve okulda tüm kişilere verilmektedir. Aile içinde anne ve baba, okulda öğretmenler nasihatler ile neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermeye ve çocukları doğru şeyler yapmaları için yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Çocuklar da eylem ve tutumlarını buna göre düzenlemektedirler. Fakat doğru ve yanlış arasındaki ayrımı algılayabilme yetisi çocukluk döneminden başlayarak kazanılmaya başlamasına karşın, insanın ahlaki gelişimi ölene kadar sürmektedir. Bu gelişim ile beraber, ahlak kavramı yaşamın her aşamasında değişik biçimlerde değerlendirilmektedir. Zira bireyler ahlakı, kendi görüşüne, sahip olduğu değerler ve hayatla alakalı tecrübelerine dayanarak biçimlendirmektedir. Fakat etik prensipler, organizasyonun tümü tarafından onaylanmış, aynı zamanda çalışanların tutum ve eylemlerine yön veren prensipler olduğu için, organizasyon çalışanları tarafından ahlakın değişik biçimlerde yorumlanabileceği gibi yorumlanamamaktadır. Zira etik prensipler organizasyon içerisinde birtakım davranış standartları oluşturarak, çalışanları bu standartlara riayet etmeleri hususunda özendirilmektedir (Doğan ve Karataş, 2011: 7-8).



Ahlaki gelişim insanın doğumundan ölümüne kadar sürmekte yaşadıkları ile şekillenmekte ve ahlak kavramı herkese göre değişebilmektedir. Etik ilkeler ise evrensel olduğundan ahlak kavramı gibi yorumlanamamakta ve herkesin uyması gereken davranışları göstermektedir.

Ahlak yerel ve pratik, etik ise teorik ve evrenselidir. İnsan ahlak alanında edilgin, etik alanda etkindir. İnsanın ahlaki açıdan gelişimi çocukluktan itibaren başlamakta ve içinde bulunduğu topluluğun ahlaki norm ve değerlerini özümsemesiyle sürmektedir. Aklıselim her birey, ahlak kuralları ile uyum içinde olmaya çaba sarf etmekte ve ahlaki yaşama dair konuşmaktadır. Ancak insanların fikirleri ve dile getirdikleri her daim birbirini tutmamakta, hatta ahlaki sorunları irdelemenin uzağında bile kalabilmektedir. Oysa etik düşünüş ne yapılması, nasıl hareket edilmesi ve insanlara nasıl davranılması gerektiği gibi hususlarda kişilere yol göstermeyi amaçlarken aynı zamanda ahlaki problemlerin tüm yönlerini de birer birer incelemektedir. Etik, bazı değerler öne sürmekle yetinmeyip, icap ettiğinde bu değerleri yeni baştan tanımlamakta, ahlaklılığın ilk prensiplerini sistematik ve tutarlı bir şekilde oluşturmakta ve söz konusu bu prensipleri argüman olarak kalıcılık kazandırmaya çalışmaktadır. Etiğin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Valentine ve Fleischman, 2004: 381):

- Etik geneldir,
- Etik kuramsaldır,
- Etik sistematiktir,
- Etik iddialarını kanıtlayıp onlara süreklilik kazandırma çabası içindedir.

Özetle birey doğru ve yanlış arasındaki ayrımı çocukluk dönemin algılamaya başlasa da ahlaki gelişimi ölene kadar sürmektedir.

### **2.3.2 Etiğin fonksiyonları**

Organizasyonlardaki etik prensipler, birtakım erdemlerin kazandırılmasıyla alakalı sorumlulukları içermekte ve iş görenleri doğru eylem ve tutumlara yöneltmektedir. Etik prensipler, tüm organizasyon çalışanları tarafından onaylanmış ve onların eylem ve tutumlarını yönlendiren değişik standartlardan meydana gelmektedir. Bu standartlar, etik problemler ile karşı karşıya

kaldıklarında, bütün çalışanlara etik kararlar vermeleri hususunda yol göstermektedir. Bununla birlikte etik prensipler, organizasyon çalışanlarına organizasyon çatısı altındaki davranış standartlarının ne olduğunu göstererek, uyumlu ve huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasında de olanak sağlamaktadır (Peterson ve Ferrell, 2004: 4). Etik prensipler, çalışanların karşı karşıya kalacakları etik sorunları çözmeye onlara yol göstermekte ve aynı zamanda huzurlu bir iş ortamının tesisinde de büyük rol oynamaktadır.

Etik prensipleri bulunan ve bunları layıkıyla tatbik eden organizasyonlarda etik dışı davranışlar azalmakta ve böyle organizasyonların saygınlıkları, müşterilerinin gözünde doğruluğuna ve güvenilirliğine bağlı olarak devamlı artmaktadır. Zira, tüketiciler güvenilirliğini baz aldıkları için, seçimlerini aralıksız bir şekilde etik prensipler doğrultusunda davranan organizasyonlardan yana yapmaktadırlar. Yalnızca tüketiciler değil, başta iş görenler olmak üzere organizasyonla ilişkisi bulunan bütün hissedarlarda tercihlerini bu yönde kullanmaktadırlar (Mitchell, 2003: 79). Etik prensiplere sahip işletmelerin saygınlıkları ve güvenilirlikleri sürekli artmaktadır. Bunun başlıca sebebi tüketicilerin etik prensiplere uyan işletmeleri tercih etmesidir. Ayrıca günümüzdeki en değerli kavramlardan biri olan güvenilirliğe sadece tüketiciler değil aynı zamanda çalışanlar ve hissedarlarda büyük önem vermektedir.

Etik prensipler iş görenleri doğru eylem ve tutumlar sergilemeye özendirilmektedir. Bu sebeple etik prensipler insan münasebetleri olan her yerde giderek önemini arttırmaya başlamıştır. Böylece organizasyonlarda, politikada, iktisadi faaliyetlerde, özetle toplumun neredeyse her kesiminde etik prensipler görülür olmuştur. Çünkü etik prensiplerin çıkış noktası olan etik, doğruyu bulmayı hedeflemektedir. Etik bu hedeflere erişebilmek amacıyla, doğru ve yanlış davranışları birbirinden ayırmayı sağlayan değişik prensipler ortaya koymaktadır. Bu etik prensipler, eylem ve tutumlara birtakım standartlar getirerek, doğru olanın yerine getirilmesi noktasında organizasyon çalışanlarını özendirilmektedir. Bu bakımdan etik prensipler, mesleğinde ahlaki değerleri ön planda tutan kişiler için, vazgeçilmez bir rehber özelliği taşımaktadır (Doğan ve Karataş, 2011: 5-6). Ancak etik prensipler toplumun her kesiminde doğru ve yanlış ayırmada ortaya birtakım standartlar koysada bunların uygulanması için

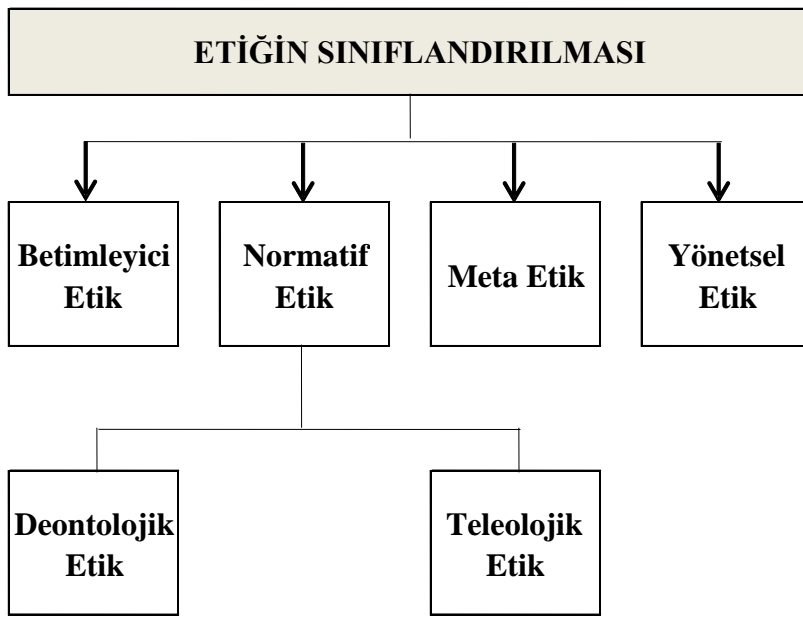
o toplumun birtakım ahlaki değerlere de sahip olması gerekmektedir. Çünkü ahlak yapısı gelişmemiş toplumların bu etik prensiplere uyması beklenemez.

Etik prensipler, bilhassa etik dışı ve organizasyonda görölmek istenmeyen eylem ve tutumlar hususunda organizasyonlara yol göstermektedir. Organizasyonlar etik prensipler belirleyerek iş görenlerinin eylem ve tutumlarını olumlu açıdan geliştirebilmektedirler. İdarecilerinde kararlarında daha doğru ve daha emin olmasında yine etik prensipler önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte etik prensipler doğrultusunda hareket eden organizasyonlar, günümüzde hem iş görenler hem de tüketiciler tarafından daha fazla tercih edilmekte ve böylelikle rakiplerine karşı bir üstünlük sağlayarak amaçlarına daha kısa yoldan erişebilmektedir. (Doğan ve Karataş, 2011: 32). Etik prensipler ile hareket eden işletmeler çalışanlarını doğru davranışlar sergilemesi yönünde teşvik etmektedirler. Bu durum ise o işletmenin daha fazla tercih edilmesine dolayısıyla rekabet gücünün de artmasına neden olmaktadır. Etiğin fonksiyonları şöyle sıralanmaktadır:

- Etik, çalışma ortamını daha adil ve huzurlu bir yer haline getirmektedir,
- Çalışanlar kendilerini daha güvende hissederek çalışmaktadırlar,
- İş ortamında huzuru hâkim kılmakta böylece üretkenlik ve verimlilik artmaktadır,
- Etik, kuruma rekabet avantajı sağlamaktadır,
- Takım çalışmasını daha etkili bir hale getirmektedir,
- Çalışanlar takım arkadaşlarına ve yer aldığı kuruma karşı aidiyet duygusu hissederek çalışmaktadırlar,
- Etik çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır,
- Etik çalışanların performanslarını artırmaktadır.
- Özetle, etik prensipler gerek örgütsel etiğin belirlenmesinde gerekse örgütün başarısında ciddi bir rol oynamaktadır.

## 2.4 Etiğin Sınıflandırılması

Etik kavramına yönelik ortaya atılan teorilerin temeli ahlak, inanç, değer, kültür ve sorumluluk gibi bazı olgulara dayanmaktadır. Filozoflara göre etik genel olarak dört başlık altına ele alınmaktadır. Bunlar; “Betimleyici Etik”, “Normatif Etik (Deontoloji ve Teleoloji)”, “Meta Etik” ve “Yönetsel Etik” tir. Burada zayıf ve güçlü yönler göz önünde bulundurularak davranışa neden olan sebeplerin ve davranışın neden olduğu sonuçların incelenmesi için birden fazla teori üzerinde durulabilir. Etiğin sınıflandırılması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Aydın, 2003).



Şekil 2.1: Etiğin Sınıflandırılması

**Kaynak:** (Aydın, 2003).

### 2.4.1 Betimleyici etik

Betimleyici etikte birtakım normların var olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile betimleyici etik, daha önce ortaya konulan ahlaki normlara gereksinim duymaktadır. Bu nedenle insan davranışlarına yönelik ortaya çıkan yargıların varlığı için toplum tarafından uymak zorunda hissedilen etiksel normların olması gerekmektedir (Frenkana, 1973: 4).

Betimleyici etik; toplumun ahlaki anlayışı ve değerlerine yönelik yapılan yaklaşımlar sonucunda ortaya atılan bir etik türüdür. Burada Ahlaki davranışlar ya da olması gereken durumlar incelenmektedir. Betimleyici etik anlayışına

göre normların belirlenmesi veya kaidelerin konulmasından ziyade insan davranışları ve bu davranışların sonuçları incelenerek betimlenmektedir (Cevizci, 2008:6).

#### **2.4.2 Normatif etik**

Normatif etik, insanoğlunun ahlaki davranışlarının düzenlenmesine yönelik ilkeler ortaya koyarak, insan yaşamına rehberlik etmektedir. Dolayısıyla normatif etik, insan yaşamında nelerin yapılması gerektiği ya da nelerin yapılmaması gerektiği hususunda sorumluluk bildirdiğinden, daha ziyade kural koyucu bir tutum sergilemektedir (Datekin, 2011: 5).

Normatif etik betimsel etiğin tam tersine hayat ile arasına mesafe koymaz, tam tersine kurallar belirleyerek hayata müdahale etmekte ve bir disiplin oluşturmaktadır (Ülken, 2001: 11).

Normatif etik, kişinin yaşamdaki amacını ve ne şekilde yaşamak istediğini belirlerken hangi ilke ve değerlere yönelmesi gerektiğini belirtmektedir (Karasu 2009, 12). Bu nedenle normatif etik, kişinin yaşamında doğru yolu bulması için ona yön veren ve rehberlik eden bir yaklaşımdır. (Erturhan 2011, 31). Bu yaklaşım teleolojik (sonuç) ve deontolojik (kural) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Deontolojik etik, daha ziyade olgunun sonucuna değil eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir ifade ile deontolojik etik, eylemi ve eylemin ortaya koyduğu sonuçları birbirinden bağımsız ve ahlaki kurallar çerçevesinde ayrı bir şekilde değerlendirmektedir. Burada önemli olan eylemin hangi niyet ile gerçekleştirilmiş olduğudur. Bu yönü ile deontolojik etik, eylemin belirli ahlak kuralları ve ilkeleri çerçevesinde ortaya konulması gerektiği yargısını taşımaktadır (Cevizci: 2008: 16).

Teolojik etik, deontolojik etiğe karşı ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre eylemin sonucu, ahlaki olarak kabul edilen eylemlerin belirlenmesinde en temel değerdir ve etik, ahlaki değer teorisi şeklinde kabul edilmektedir. Teolojik etik, sonucun eylemin niyetinden daha önemli olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre ahlaki değerler çerçevesinde ortaya konulan eylemlerin sonucu topluma ve bireye olumsuz sonuçlar getirmemelidir. Başka bir ifade ile zarar veren bir sonuç olması halinde bu sonuca neden olan eylemin sonuçtan ayrı ve

bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi doğru değildir. Bu nedenle eylemin etik olarak belirlenebilmesi için ortaya koyduğu sonuç ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **2.4.3 Meta etik**

Meta etik, değersel yargıların doğasına yönelik ve meta etik değerler hakkında sorular sorarak bu sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır. Felsefik bir disiplin olan meta etik, insanların ahlaki dili ne şekilde anlaması gerektiği ve ahlaki bilgilerin açıklanmasına ilişkin konular üzerinde durmaktadır (Huemer, 2005: 1). Bu bakımdan meta etik, etiğin temelleri ile alakalı meselelerle ilgilenmektedir.

Bu tanımdan yola çıkarak meta etiğin, normatif etik tarafından sunulan ahlak prensiplerine dayandığını ve etik davranışlarımızın teorik anlamını ve kaynağını araştırdığını söyleyebiliriz.

### **2.4.4 Yönetmel etik**

Yönetmel etik, mesleki etiğin bir alt bölümü olan ahlakın, belli bir organizasyon içerisinde, söz konusu organizasyon tarafından tayin edilmiş normlarla beslenerek ortaya çıkmış şeklidir. Yönetmel etik, bir organizasyon içinde doğru davranışlara erişmek amacıyla gerekli olan prensip ve standartları anlatmaktadır. Yönetmel etik bir taraftan yöneticilerin etik ilkelere ters davranışlar sergilememeleri ile ilgilenirken, diğer taraftan yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözüme kavuşturulmasında onlara katkı sağlayabilecek prensip ve standartların oluşturulması ile ilgilenmektedir (Köprü, 2007: 20, Kınay, 2006: 25).

Yönetmel etik, yönetsel kararların alınmasında çelişkisiz, yansız, doğru ve dürüst olmayı, insanların kişiliklerine saygıyı, yöneticilerin davranışlarında adalet, eşitlik, saygı, şeffaflık, sevgi ve hoşgörü gibi evrensel değerleri temel alan ve yöneticilere davranışlarında rehberlik edecek olan prensiplerdir (Aydın, 2002: 41).

Yönetmel etik, yönetsel davranış kurallarını ve prensiplerini anlatmaktadır (Kılıç, Pelit, ve Altunöz, 2011: 122-139) Yurttaşlar kuruluşların ve devlet görevlilerinin güvenilirliğini, yönetimin doğruluk, yansızlık, eşitlik, hak ve

hukuka uygunluk gibi değerlere ne kadar bağlı oldukları ile ölçmektedir. Bir diğer ifadeyle devletin güvenilirliğinin esası etik standartlara dayanmaktadır (Ay, 2005: 31-52). Yönetmel etik kavramı tüketiciler, iş görenler ve yöneticiler ile olan münasebetlerinin yanında, kuruluşların paydaşları, tedarikçileri, toplum, devlet ve doğa ile olan münasebetlerini de içermektedir (Kutvan, 2011).

Yönetmel etik, yöneticilerin ve yönetim kadrosunda çalışan personelin etkinliklerindeki tüm ahlaki boyutları irdelemektedir. Bu boyutlar şunlardır (Unpan, 2004: 5):

**Değerler:** Yöneticilerin düşünce ve davranışlarının adalet, doğruluk ve yansızlık gibi kavramlar dikkate alınarak gerçekleştirilmesidir.

**Standartlar ve Normlar:** İş görenlerin çalışmalarında yol gösteren, davranışlarını yönlendiren ve onları denetleyen ilkelerdir (kanun, kod ve kural gibi).

**Davranışlar:** Toplumsal değerlere uygun, mevcut normlar ve standartlarla sınırlandırılmış kişisel faaliyetlerdir.

Bu boyutlarıyla yönetmel etiğin ana vazifesi yöneticiler ve iş görenler arasındaki münasebetin düzenlenmesini sağlamak, toplumun ve örgütün yapısına uygun etik ilkeleri belirlemek ve bunları uygulamaktır. Kamuda yönetmel etik uygulamaların hedefi ise; yönetim ve vatandaşlar arasındaki münasebeti düzenlemek, yönetmel etkinliklerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve kamu çalışanlarında ahlaki değerler temel alınarak standart davranış biçimleri oluşturmaktır (Saylı ve Kızıldağ 2007: 234).

Yönetmel etik kavramı aynı zamanda, hükümetlerin yönetmel alanda, doğru davranışlara ve işlemlere erişmek amacıyla lüzumlu olan prensip ve standartlarını da kapsamaktadır. Kısacası yönetmel etik, bir yandan devlet yöneticilerinin ahlaksız faaliyetlerde bulunmamaları ile ilgilenirken, bir yandan da yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları menfaat çatışmaları ve ikilemelerinin çözümünde onlara katkı sağlayacak prensiplerle de ilgilenmektedir (Kernaghan, 1993: 16).

Özetle yönetmel etik, yönetsel kararların alınmasında yansız, doğru ve dürüst olmayı, insan ilişkilerinde saygıyı, yönetici davranışlarında adaleti, sevgiyi ve hoşgörüyü sağlayacak ilkeleri esas almaktadır.

## **2.5 Etik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar**

Etik kuramlar çoğunlukla teleolojik (sonuçsallık) ve deontolojik yaklaşım (haklar) olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Teleolojik yaklaşımda, bencillik ve faydacılık kuramları, deontolojik yaklaşımda ise ahlak ve haklar ile adalet kuramları yer almaktadır (Kutlu, 2008: 10-14). Sonuçsallık yaklaşımda fayda/maliyet kıyaslaması yapılmakta ve en yüksek faydayı getirecek alternatifin doğru olduğu kabul edilmektedir. Teolojik yaklaşım, tutum ve eylemler ile verilen kararların sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Yani, bir kişinin verdiği karar pek çok insana yarar getiriyorsa söz konusu karar etikdir. Deontolojik yaklaşımda etik bulunma kararı ise alınan kararların, gerçekleştirilen faaliyetlerin, tutum ve eylemlerin neticelerine göre değil, tatbik edilen prensip ve kuralların doğruluğu göz önünde bulundurularak verilmektedir. Bu yaklaşıma göre iki ilke etik bakış açısını yönetmede büyük rol oynamaktadır. Birincisi her insan, temel özgürlükler sisteminde eşit haklara sahiptir. İkinci ise her toplumsal ve iktisadi istikrarsızlık insanların en az zarar görebilecekleri biçimde bölüştürülmelidir (Buckley, Wiese ve Harvey, 1998: 285). Etik konusunda ileri sürülen kuramlar aşağıda ele alınıp açıklanmıştır.

### **2.5.1 Adalet kuramı**

John Rawls'ın geliştirmiş olduğu adalet teorisi, adalet anlayışını iki temel prensip ile açıklamaya çalışmaktadır. Bu prensiplerin birincisine göre, her bireyin diğer bireylerin sahip oldukları kadar temel hak ve hürriyetlere (oy verme hakkı ve kamu görevi yapma hakkı gibi) sahip olmaya hakkı bulunmaktadır. İkincisi ise toplumsal ve iktisadi eşitsizlikler hem herkesin yararına olacak biçimde yeniden düzenlenmeli, hem de her pozisyon herkesin ulaşabileceği biçimde düzenlenmelidir. (Pieper, 1999: 241-242). Rawls birinci prensibin ikinciye oranla daha üstün olduğunu dile getirmektedir (Gorowitz, 1998: 275). Adalet teorisi eşitlik, doğruluk ve yansızlık üzerine kurulmuştur (Daft, 1997: 145). Bu teori örgütü, alınan kararları ve davranışları; fayda ve maliyetlerin, kişiler ve gruplar arasında ne kadar eşit bölüştürüldüğüne göre değerlendirmektedir (Arıkan, 1995: 176).



### **2.5.2 Faydacılık kuramı**

Faydacılık kuramı, davranışın değerinin yalnızca fayda prensibi ile tayin edilebileceğini ve bu davranışın en fazla insana en yüksek seviyede mutluluk getirmesi şartıyla meşru sayılabileceğini savunmaktadır. Yarar prensibini ahlakın temeli olarak gören bu teori, davranışları bireye verdiği mutluluk nispetinde iyi, mutluluğun tersi olan şeyleri de getirdikleri nispette kötü saymaktadır (Ulaş, 2002: 1576). Faydacılık kuramının temelini, Antikçağ 'da geliştirilen, insanın mutluluğunu en önemli amaç olarak gören hazcılık ve mutlulukçuluk öğretileri oluşturmaktadır. Faydacı öğretiler, bütün ahlak prensiplerinin ve değerlerinin altında kişinin istek ve temayüllerinin yattığını öne sürmektedir. Bu nedenle, faydacı öğretilerde bütün bireylerin kendi mutluluklarını elde etmek amacıyla çok uğraş verdikleri düşüncesi kabul edilmektedir (Delius, 2001: 348). Fakat faydacı kuramları Antikçağ anlayışından ayıran bazı fark bulunmaktadır. Örneğin, Antikçağın hazcı ve mutlulukçu doktrinleri bencil karaktere sahiptir. Buna karşılık faydacı kuramların pek çoğunda bireyin yalnız başına mutluluğa erişmesinin mümkün olmadığı; söz konusu bireyin yalnızca toplum içerisinde ve topluma faydalı olduğu oranda mutlu olabileceği ifade edilmektedir (Özlem, 2010 :70).

### **2.5.3 Bencillik kuramı**

Egoizm ya da bencillik kuramı, kişinin uzun dönemli menfaatlerine hizmet eden ve kişi için tatmin edici davranışı etik olarak kabul eden yaklaşımdır (Reidenbach ve Robin, 1990: 641; Jung, 2009: 942). Bencillik kuramı, doğrunun uzun vadede kişiye fayda getiren davranış şekli olduğunu kabul etmektedir. Bu kuram, kişilerin her daim kendi menfaatlerine uygun davranışlarda bulunmasının doğru olduğunu savunmaktadır. Buna göre kişiler, kendilerine uzun dönemde en çok faydayı getirecek duruma göre karar almaktadırlar. Kurama göre her insan kendi çıkarlarını ön planda tutma güdüsüyle davrandıkça toplumsal çıkarlar da üste çıkacak ve böylece bir nevi sosyal gelişme yaşanacaktır. Ancak kuramın yalnızca doğruluk kavramı üzerine inşa edildiğinde gerçek anlamına ulaşacağı belirtilmektedir. Bu kurama getirilen en ciddi eleştiri ise kişisel faydanın kişisel menfaate dönüşmesi sebebiyle

uygulamada ortaya çıkabilecek sapmaların yaşanabileceği yönündedir (Çitekçi, 2018).

Ahlaki davranış süreci ise, James Rest (2000)'in 4 unsur modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu dört unsur, ahlaki ilgi, ahlaki yargı, ahlaki motivasyon ve ahlaki erdemdir. Ahlaki ilgi, ahlaki durumları idrak edebilmektir. Ahlaki yargı, ahlaki bir davranışı seçebilme kabiliyetidir. Ahlaki motivasyon, ahlaki değerlere uygun davranma ile ilgili içsel bir arzu duymaktır. Ahlaki erdem ise, aslında ahlak dışı hareket etmenin en uygun olabileceği hallerde dahi, ahlaklı hareket etme hususunda bireysel bir kararlılık sergilemektir (Rest vd., 2000: 385-387).

#### **2.5.4 Haklar kuramı**

Ahlak ve haklar teorisi 17. asırda Hobbes (1651), Locke (1690) ve Kant (1785) tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre insanların temel hakları bulunmakta ve bu haklar her alınacak kararda göz önünde bulundurulurken saygı gösterilmelidir. Bu teori, alınan kararlar neticesinde insanların elinde bulundurduğu temel hak ve özgürlüklerden mahrum bırakılmayacağını savunmaktadır. Bu kurama göre, ahlaki bakımdan en doğru olan karar, alınan karardan etkilenen kişilerin haklarını en iyi biçimde müdafaa eden karardır. Kuram insanların yaşama hakkı, özel yaşam gizliliği hakkı, düşünce, kanaat ve ifade özgürlüğü gibi temel hak ve özgürlüklere sahip oldukları ve bu hakların insanın kararlarında göz ardı edilemeyecek unsurlar olduğu temeline dayanmaktadır. (Küçüköğlü, 2012: 184).

Özetle etik konusunda ileri sürülen yaklaşımlara baktığımızda; adalet kuramının eşitlik, doğruluk ve yansızlık üzerine kurulduğunu, faydacılık kuramının faydayı ahlakın temeli olarak gördüğünü, bencillik kuramının kişinin uzun dönemli menfaatlerine hizmet eden ve kişi için tatmin edici davranışı etik olarak gördüğünü, haklar kuramının ise ahlaki bakımdan en doğru olan kararın, alınan karardan etkilenen kişilerin haklarını en iyi biçimde müdafaa eden karar olduğunu kabul ettiği söylenebilir.

### **3. LİDERLİK**

#### **3.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı**

Tarihe bakıldığında pek çok devlet adamının, politikacının ve askerinin tarih sahnesinde yer aldığı görülmektedir. Fakat bunların çok azı üstün şahsiyeti ve başardığı işler açısından diğerlerinden ayrılmaktadır. Çünkü bu lider kişiler çevrelerinden farklı olarak, olanaksız olarak görülen işleri yapmış insanlardır (Güngör, 2016).

Liderlik kavramı ile alakalı pek çok tanım yapılmıştır. Bunun en önemli sebebi her araştırmacının kavrama farklı anlamlar yüklemesi ve kültürden kültüre de farklılık göstermesidir. Lider; organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla insanları teşvik eden, onlara tecrübesi ile yol gösteren ve çalışanlarının yönetimden memnun kalmalarını sağlayan kişi olarak tanımlanırken; liderlik, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde grupsal faaliyetleri yönlendirme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Werner, 1993: 17). Liderlik konusunda yapılan tanımlamalar şöyle sıralanmaktadır:

Koçel liderliği, “belirli koşullar altında birey veya grupların hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin diğerlerinin çalışmalarını etkilemesi ve onlara kılavuzluk etmesi” biçiminde tanımlamaktadır (Koçel, 2010: 569).

Eren liderliliği, “bir grup insanı belirli bir amaç çerçevesinde bir araya getirebilmek, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirmek için yetenek ve bilgilerinin toplamı” şeklinde tanımlamıştır (Eren, 1998: 465).

Stogdill liderliği, “beklenti ve etkileşim içindeki bir yapının başlatılması ve sürdürülmesi” biçiminde tanımlamıştır (Stogdill, 1974: 411).

Terrence ve Bolman liderliği, “kişilerin işlerini yerine getirebilmeleri için gereksinimleri olan hürriyet ve desteği teminat altına alarak onları kararlara dahil etme yoluyla kuvvetlendirmektir” şeklinde tanımlamıştır (Terrence ve Bolman, 2013).

Bass liderliği, “bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır (Bass, 1960).

Heifetz ise liderliği, “sonuçları itibariyle, yararlı sosyal amaçlar belirlemeyi sağlayan ve bu amaçların başarılması sonucunda hem liderin hem de astlarının tatmin olduğu bir inandırma sureci” şeklinde tanımlamıştır (Heifetz, 1998).

Liderlik, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmayı gerektirmektedir. Bu nedenle liderlik surecinin tam anlamıyla kavranabilmesi için liderin iletişim kurduğu insanların özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Liderlerin sergilediği davranışlar ve yüklendiği görevler, iletişim içinde olduğu insanların değer yargıları ile biçimlenmektedir. Liderlik kavramını etkileyen dört önemli faktör şöyle sıralanmaktadır (Yiğit, 2002: 17):

- Liderin sahip olduğu kabiliyet ve kişilik zellikleri,
- Organizasyonun zellikleri ve beklentileri,
- Liderle takipçiler arasındaki münasebetin özelliği,
- Lider ile takipçilerinin müşterek hedefleri.
- Özetle liderlik bu dört temel etkenin bir fonksiyonu olarak kabul edilmekte ve organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde grupsal faaliyetleri yönlendirmesi açısından önem arz etmektedir.

### **3.2 Liderlik Düşüncesinin Gelişim Sureci**

Liderliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde hemen her çağda toplumların liderlere ihtiyaç duydukları ve bu liderlerin tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak toplumlarını etkiledikleri anlaşılmaktadır. Liderlik her çağda farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Liderler toplumda bazen en güçlü bazen en akıllı bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişiler olarak tanımlanmıştır. İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde topluma liderlik etmenin lt daha çok, g ve cesaret gibi kişisel özelliklere bağlıydı. Günümüz modern toplumlarında ise liderlik için aranan özellikler çeşitlilik ve değişiklik göstermiştir. Günümüzde ise beklenen özellikler bilgi ve yetenek olmuştur (Güçlü, 2016: 1).

Antik çağlarda daha ziyade geniş insan toplulukları üzerinde ciddi etkisi olan kişileri ifade etmek amacıyla kullanılan liderlik ve ona yüklenen anlamlar, kimi zaman çeşitli mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Liderlerin iletişim yeteneklerinin haber tanrısı Hermes, strateji oluşturma kabiliyetlerinin savaş tanrıçası Athena ve gücünün de gökyüzü tanrısı Zeus’la ilişkilendirildiği görülmektedir (Hatch, Kostera and Kozminski, 2006: 35). Mısır medeniyetinde de buna benzer biçimde bir liderlik anlayışı hâkimdi. Antik mısırdaki Firavun’lar bir tanrı olarak kabul edilmekteydi. Antik Çin’de de çeşitli eserlerde liderlik kavramının geçtiği bilinmektedir (Howell and Costley, 2006).

Değişik kaynaklarda, tarih sahnesinde yer almış birçok değerli bilim adamı ve araştırmacının çeşitli biçimlerde liderlikten söz ettiğine dair bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte liderliğin temel prensibi olarak kabul gören “*Her şeyden önce zarar verme*” prensibinin kökeninin, Hipokrat’ın “*Primum non nocere*” sözünden geldiği ileri sürülmektedir (Cohen, 2010).

Homeros’un İlyada ve Odysseia adlı yapıtlarında liderlik kavramı ile alakalı değişik tanımlamaların yer aldığı belirtilmektedir. Liderlik ilk defa Platon tarafından “*Çevreyi dolaşarak yönetmek*” biçiminde isimlendirilmiştir. Ksenophon aracılığıyla kaleme alınan “*Cyropaedise*”, liderlik için yazılmış ilk sistemli kitap olma özelliğini taşımaktadır. Bunun yanında yazar On binlerin Dönüşü adlı eserinde de etkin ve etik liderlik ile alakalı değerli bilgiler vermektedir. Tam manasıyla izah edilemeyen, esrarengiz bir süreç olarak kabul edilen ve kişiler arasında heyecan uyandıran liderlik konusu, ulusların kaderini biçimlendiren kuvvetli ve dinamik kişileri de akla getirmektedir (Güçlü, 2016: 2).

Julius Ceasar’ın, Roma Senatosu karşısında gerçekleştirdiği konuşmalarında, liderlerde olması gereken özelliklerden söz ettiği ifade edilmektedir (Van Tassel and Poe-Howfield, 2010). Bunun yanında 19. asrın başlarında, İngiliz Parlamentosunda, liderlik kavramının geçtiği yazılar da bulunmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 129).

İlk ve Orta Çağlarda daha ziyade güç ve iktidarın bir işareti olarak görülen liderlik kavramı, demokratik yapıların ortaya çıkması ile beraber 20. asırda daha çok konuşmaya başlanılmıştır (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012).

Liderlik ile alakalı çalışmalara bakıldığında tarih sahnesinde birçok iyi ve kötü liderin yer aldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda; Mustafa Kemal Atatürk, Fidel Castro, Mahatma Gandhi, Josef Stalin, Benito Mussolini, Adolf Hitler ve Martin Luther King gibi isimlere sıklıkla yer verilmektedir (Ketola, 2010; Kalca, 2012).

Bu isimlerden Hitler, Stalin ve Mussolini halkına çektirdikleri acılar, dünyaya karşı işledikleri insanlık suları ve ahlaki bakımdan olumsuz tarafları ile kötü; Gandhi ise şiddete karşı direnişi ile iyi örnekler arasında yer almaktadır (McCall, 2002). Mustafa Kemal Atatürk'ün ise liderlikle alakalı çalışmalarda bambaşka bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Tüm dünya ülkeleri tarafından tarihteki en karizmatik lider olarak kabul edilen Atatürk; askeri, sivil ve siyasi alanlarda güçlü bir lider olduğunu tüm dünyaya kanıtlamış ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu olarak tarihteki yerini almıştır. Atatürk, başarılı bir idareyle, büyük bir değişimi gerçekleştirmiş ve Türk Milleti'ni arkasına alarak dünyada önemli izler bırakmıştır. Bu durum O'nun tüm liderlik vasıflarını bir arada taşıdığıının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Erturgut ve Erturgut, 2010).

İnsanların lider algısının, tarihte devlet idaresi veya din ile ilgili konular üzerine yoğunlaştığı, günümüzde ise liderlik kavramının genellikle kuruluşları alakadar eden hususlarda ön plana çıktığı görülmektedir (Hatch, Kostera and Kozminski, 2006: 36).

Kısaca liderliğin her çağda farklı özellikler taşıdığıını ve toplumların ihtiyaç duydukları kararlar olarak toplumlarını etkilediklerini söylememiz mümkündür.

### **3.3 Liderliğin Temel Taşları**

Liderliğin özünde, liderlik karakteri olarak da isimlendirebileceğimiz liderliğin özellikleri bulunmaktadır. Liderliğin önemli yapıtaşları şunlardır: (alık, 2016; Güney, 2015a: 68):

- Planlayıcı olması,
- Kriz dönemlerini atlatabilecek dayanma gücüne sahip olması,
- Politikalar retmesi,

- Bilgi sahibi olması,
- Hayır, kelimesini bireysel algılamaması ve bunu bireysel gelişimi için bir avantaja dönüştürmesi,
- Ne vakit bırakacağını bilmesi, yani beyhude işler için gereksiz güç harcamaması,
- Hesaplanmış riskler alması ve beklenmedik gelişmelere hazırlıklı olması,
- İşler sadece iyiye gittiğinde değil, kötüye gittiğinde o işin arkasında durması,
- Farkındalık,
- Her şeyi yalnız başına gerçekleştiremeyeceğinin farkında olması, bu sebeple doğru insanları gruba dâhil ederler.
- Arabulucu ve uzlaştırıcı olması,
- Hayır diyebilmesi,
- İletişiminin güçlü olması,
- Kendine inanması ve güvenmesi,
- Başkalarının ceza ve sorumluluğunu yüklenmesi,
- Her hususta farklı kimselerin düşüncelerini dikkate alarak o doğrultuda karar vermesi,
- Hızlı kararlar vermemesi,
- Karşısına çıkan büyük fırsatların iyi değerlendirilmesi gerektiğinin bilincinde olması,
- Öğrenmeye açık olması,
- Ödül ve ceza dağıtıcı olması,
- Standartların haricinde çözüm yollarını tecrübe etmesi,
- Şeffaf olması,
- İzleyenlerine adaletli davranması,
- İdealist ve Pragmatik olması,

- İzleyenlerine rol model olması,
- Değişimden kaygı duymaması ve her çeşit gelişmeyi yakından izlemesidir.

Bu özelliklere sahip liderler takipçilerinde büyük bir hayranlık uyandırarak onları motive eder, gönüllü katılımlarını sağlar ve kendi içlerindeki lideri ortaya çıkarırlar.

### 3.4 Liderlik Kuralları

Lider, yönettiği insanların yaşamlarında önemli ve yararlı değişiklikler yapan kişidir. Gerçek bir lider, her şeyden önce liderlik yaptığı kişilerin refahını ön planda tutmaktadır. Liderliğin değişmeyen kuralı, insanlara hizmet etmek ve onların yaşamlarını daha iyi duruma getirmektir. Harry Kraemer, bir liderin insanlara faydalı olması için aşağıda söz edilen dört özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (Kraemer, 2011):

- **Farkındalık:** Tüm liderler, farkındalıkları gelişmiş kimselerdir. Kendi zayıflıklarını ve kuvvetli yönlerinin bilincindedirler. Kendilerine karşı son derece dürüsttürler. Gerçekleştirecekleri şeyler ve ulaşmak istedikleri amaçlar hususunda akıllarında herhangi bir soru işareti yoktur. Yaşamlarını yönlendiren ilkelerin farkında olduklarından, vakit sıkıntısı ve önceliklerini belirleme konusunda bir sıkıntı yaşamamaktadırlar. Farkındalığı yüksek liderler, pek çok malumat arasından hangisinin değerli, hangisinin değersiz olduğunu anlar ve karar verirken hiç güçlük çekmezler.
- **Denge:** Gerçek bir lider, kendi düşüncesini öne sürerken, kendisine muhalif olan düşünceleri de dinlemekte ve değerlendirmektedir. Bir münazarayı yönetirken, söz konusu bütün düşünceleri göz önünde bulundurarak tartışılmasını sağlamaktadır. Bir husus ile ilgili karar alırken, ilgili karardan etkilenecek tüm tarafları hesaba katarak, karar almaktadır. Bugün için çaba harcarken, geleceği de düşünmektedir.
- **Kendine güven:** Kendine güveni tam olan kişiler, kendilerini oldukları gibi kabul eden, kendileriyle barışık kişilerdir. Kuvvetli ve güçsüz yönlerini iyi bilen üstelik zayıflıklarını belirtmekten kaçınmayan, her



zaman öğrenmeye ve ilerlemeye hazır kişilerdir. Hangi konularda üstün olduklarını, hani konularda kendilerinden daha üstün kişiler olduğunu bilmektedirler. Kendilerinden daha akıllı, daha zeki ve daha kabiliyetli, kimselerle iş yapmaktan hoşnut olmaktadırlar. Bir konu münazara edilirken, diğer insanların duymak istediklerini değil, düşündüklerini anlatmak ve dinleyenlere kendi düşüncelerini nakletmek amacıyla konuşmaktadırlar.

- **Tevazu:** Tevazu sahibi kimseler, muvaffak oldukları vakit, tutum ve eylemlerini değiştirmemektedirler. Muvaffak olmanın cazibesine kapılıp, kendi kişiliklerinin dışına çıkmamaktadırlar. Mütevazı kimseler, yükseldikleri vakit daha da kibar olmaktadırlar.

Kişi sadece belirli liderlik vasıflarına sahip olmakla lider olamamakta, aynı zamanda o kişi liderliğin gerektirdiği bazı kurallara da uymak durumundadır. Aşağıda bu kuralların bazıları verilmektedir (Güney, 2015b: 350):

- Kişi kendisini tanımalı ve geliştirmeli,
- Kişi yeterli bir bilgiye sahip olmalıdır,
- Kişi sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır,
- Kişi yerinde kararlar vermelidir,
- Kişi her zaman bir lider gibi davranmalıdır,
- Grup üyelerini tanımalı ve korumalıdır,
- Grup üyelerine bilgi vermelidir,
- Grup Üyeleri arasında sorumluluk duygusunu geliştirmelidir,
- Eldeki imkânları en iyi şekilde kullanılmalıdır.

Kısaca lider, belirli liderlik vasıflarına sahip olmak ve bazı kurallara uymak durumundadır. Aksi halde liderlik yaptığı kişilerin refahını sağlayamayacaktır.

### **3.5 Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı**

Aşağıda liderliğin başkandan, komutandan, şeffen, popüler kişiden ve CEO'dan farkları hakkında bilgiler verilmektedir.

### **3.5.1 Liderlik ve başkan**

Liderlik ve başkanlık kavramları arasında dağlar kadar fark bulunmaktadır. Bu farkların belkide en önemlisi gerçek liderlerin hiçbir menfaat gözetmeden, aynı Atatürk'ün yaptığı gibi, elini taşın altına koymasındır.

Aşağıda lider ve başkan arasındaki farklar sıralanmaktadır (Albayrak, 2015):

- Lider göreve getirilmez, başkan göreve getirilir,
- Liderliğe talip olunamaz, başkanlığa talip olunur,
- Liderlik makamı koşullar neticesinde oluşurken, başkanlık kurum veya kuruluşların denetiminde oluşmaktadır.
- Lider otoritesini kendisinden alırken, başkan otoritesini kendisine verilen yetkilerden almaktadır.
- Lider karizmatiktir, başkan karizmatik olmaya çabalamaktadır.
- Lider, kuran, birliği sağlayan ve yönetendir. Başkan ise yönetmekle sorumludur.
- Lider dinlemeye ve tenkit edilmeye açıktır. Başkan, tenkit ve karşıt düşünceleri sevmemektedir.
- Lider işveren değil, takımın bir parçasıdır. Başkan ise takımla arasına engeller koymaktadır.
- Lider erişilebilirdir, başkan ise erişilmezdir.
- Lider bir kişi veya kurum için değil belirli bir ülkü için faaliyet göstermektedir. Başkan ise, bir kurum veya bir kimse için iş yapmaktadır.

Kısaca liderlik ve başkan kavramlarının birbirinden oldukça farklı iki kavram olduğunu söylememiz mümkündür.

### **3.5.2 Liderlik ve komutan**

Bu iki kavram askeri manada birbirinin yerine kullanılıyor olsa da aralarında önemli farklar bulunmaktadır.

- Aşağıda lider ve komutan arasındaki farklar sıralanmaktadır (Gezer, 2013):
- Komutan mevcut yapı ve düzen üzerine odaklanır, lider ise kişilere önem verir,
- Komutan denetime güvenir, lider itimat telkin eder,
- Komutan var olan duruma razı olur, lider ona meydan okur,
- Komutan klasik iyi askerdir, lider başına buyruk komutan,
- Komutan mevcut sistemi muhafaza etmekle ilgilenir, lider değişimle,
- Komutan yönetir, lider yönlendirir,
- Komutan yazılan konuşma metnini okur, lider konuşma metnini kendisi yazar,
- Komutanın yetkisi yasa, yönetmelik ve emirler ile belirlenmişken lider yetkisini kendi özellik ve davranışlarından almaktadır (Güney,2015b: 339),
- Komutan daha çok buyruğa uyma ve disipline, lider ise iştirak ve inisiyatif almaya önem vermektedir,
- Komutan komut ve yönerge, lider ise ikna ve motivasyonla çalıştırmaktadır,
- Komutan işe yerleştirmelerde bağlılığı ve itaati, lider ise liyakatı temel almaktadır.

Kısaca liderlik ve komutan kavramlarının benzer olsa da aralarında önemli farklar olduğunu söylememiz mümkündür.

### **3.5.3 Liderlik ve şef**

Bu iki kavramda birbirine çok karıştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Lider ve şef kavramlarının birbirlerine karıştırılması, büyük ölçüde yönetim tarafından göreve getirilen kişilerin liderlik özelliklerini kendilerinde toplamalarından kaynaklanmaktadır (Güney, 2015b: 342).

- Aşağıda lider ve şef arasındaki farklar sıralanmaktadır (Gezer, 2013):

- Şef yönetir, lider yenilik gerçekleştirir,
- Şef yapılacak işleri kısa ve orta vadede planlar, lider geleceği düşünür,
- Şefin gözü sürekli bir biçimde kar/zarar tablosundadır, liderin gözü ise ileridedir,
- Şef mevcut olana uyar, lider üretir,
- Şef liste ve bütçe sahibidir, lider vizyon sahibidir,
- Şefler için riziko paradır, liderler için ise vakit,
- Şef, mükâfat ve yaptırım gücüne, lider ise müşterek amacın ortaya çıkardığı güce dayanır,
- Şef, kontrol eder, lider güdüler.
- Şefler yalnızca kendi personelini etkiler, liderler etraflarındaki herkesi,
- Şef koordinasyon oluşturur, lider bilgilendirir,
- Şef başarısızlıkta kabahatli arar, lider mesuliyeti kendi yüklenir,
- Şef netice, lider ise süreç odaklıdır.

Kısaca liderlik ve şef kavramlarının birbiriyle karıştırılan iki kavram olduğunu ancak bir çok açıdan birbirinden ayrıldığını söyleyebiliriz.

### **3.5.4 Liderlik ve popüler kişi**

Bir kimsenin popüler olması kendisinde birtakım özelliklerin ve kabiliyetlerin olmasına bağlı bir durumdur. Ancak bu kimsenin sahip olduğu bu özellikler ve kabiliyetler grupta yer alan kimi kişileri kendisine yaklaştırdığı gibi kimilerininide kişilerinide kendinden uzaklaştırmaktadır (Soydan, 1973: 14).

- Özetle Bir kimsenin popüler olması, o kimsenin sahip olduğu özelliklerin grupta yer alanların büyük bir kısmı tarafından benimsenmesine bağlıdır. Her popüler kişi lider olmazsa bile grupta bazı liderlik işlevlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu iki kavram daha ziyade sosyometrik bakımdan birbirinden ayrılmaktadır (Güney, 2015a: 68).

### **3.5.5 Liderlik ve CEO**

Aşağıda Liderlik ve CEO arasındaki farklar sıralanmaktadır (Aygül, 2017):

- Liderlik vasfı her kişide olmayan bir niteliktir. Yönetici yalnızca yönetme işini yaparken, lider toplulukları etkileyerek onları kendi gittiği yola çekmektedir. Bu nedenle lider özelliği bulunan kimseler hem çalışma yaşamında hem de siyasette anında göze çarpar ve engellenmeye çalışılır. Yöneticilik bir meslek olup herkes gereken eğitimleri aldığı ve çok çalıştığı takdirde yönetici olabilme şansına sahiptir. Ama lider olmak ve öyle kalabilmek çok güçtür.
- Lider bütün dünyayı yönetir ve liderlik özellikleri sonradan değil doğumla birlikte gelmektedir. Yönetici biraz zeki kişilerin bir branşta eğitim görmüş olma durumu olup yalnızca belli kurumları yönetebilme imkânına sahiptir.
- Bir CEO kişileri varmak istedikleri yere götürmektedir. Bir lider ise kişileri varmak istedikleri yere değil, gitmeleri gereken yere ulaştırmaktadır.
- CEO'lar kişilere önemli işler gerçekleştirmek amacıyla yönlendirendir. Liderler ise kişilere ilham etmekle kalmayıp önemli işler başarıldığında *“bunu biz yaptık”* dedirtebilenlerdir.

Kısaca liderlik ve CEO kavramları arasında önemli farklar olduğunu söylememiz mümkündür.

### **3.6 Liderlik ile ilgili İleri Sürülen Kuramlar**

Çalışmanın bu bölümünde liderlik üzerine ileri sürülen kuramlar anlatılmaya çalışılmaktadır.

#### **3.6.1 Büyük Adam kuramı**

Bu düşünce okulu, büyük liderlerin doğduğunu, yaratılmadığını öne sürmektedir. Bu bireyler, tüm insanlarda bulunmayan bazı özelliklere sahip olarak dünyaya gelmektedir. Bu yetenekler ise, tarihin sayfalarını şekillendirmelerinde onlara yardımcı olmaktadır. Bu teoriye göre, tarihe yön veren liderler, bu sıra dışı yeteneklerinin bir sonucu olarak, dünyaya lider olmak için gelmişlerdir. Tarihçi Thomas Carlyle, Büyük Adam Teorisinin, 19. yüzyıl dünya tarihinin büyük insanlara ait biyografiler koleksiyonundan ibaret

olduğunu söylemektedir. Büyük Adam Teorisi iki ana varsayıma odaklanmaktadır (Bass, 1990):

- Büyük liderler, yükselmelerini ve liderlik etmelerini sağlayan bazı özelliklere sahip olarak dünyaya gelmektedir.
- Büyük liderler, onlara duyulan ihtiyaç büyük olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Ünlü bir filozof, sosyolog, biyolog ve Victoria döneminin politik teorisyeni olan Herbert Spencer ise, Büyük Adam Teorisinin çocukça, ilkel ve bilimsel olmadığını söylemiştir. Spencer, büyük liderleri toplumun yarattığına inanmaktaydı. Spencer'ın iddialara rağmen, Büyük Adam Teorisi, 20. yüzyılın ortalarına kadar liderliği açıklamak için kullanılan popüler bir teori olmuştur. Fakat davranış bilimleri geliştikçe, liderliğin öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir bilim olduğu da yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlamıştır (Bass, 1990).

### **3.6.2 Liderlikte özellikler kuramı**

Özellikler kuramı, liderin sahip olduğu fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklere odaklanmaktadır (Bolat ve ark., 2008: 172). Kuram, bazı kimselerin yaradılıştan lider olduğu ve bu kişilerin birtakım fiziksel özellik ve kabiliyetler ile dünyaya geldiği temeline dayanmaktadır (Koçel, 2003: 588). Özellikler kuramına göre, liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Yukl, 1991: 183): güzel konuşma yeteneği, dürüstlük, zekâ, samimiyet, bilgi, doğruluk, nezaket, açık sözlülük, iletişim kurma yeteneği, iş birliği yeteneği, kendine güven, inisiyatif sahibi olma ve kararlılık.

Liderlik sürecini yalnızca “lider” değişkeni olarak inceleyen bu kuram bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Gerçekleştirilen araştırmalarda bazen aktif liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı tespit edilmiş; bazen takipçiler arasında liderin özelliklerinden daha çoğunu taşıyanlar olduğu halde bu kişilerin lider olarak öne çıkmadıkları görülmüştür. Bu neticeler, liderlik sürecinin iyi bir şekilde anlaşılabilmesi amacıyla farklı değişkenlerinde dikkate alınmasını gerekli kılmıştır. Ayrıca bireysel özelliklerin tek başına liderlik için yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Böylelikle liderin taşıdığı özellikler yerine, liderin davranışlarını incelemeye başlayan davranışsal liderlik kuramı geliştirilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74; Güney, 2015b: 362).

### 3.6.3 Liderlikte davranışsal kuram

Bu kurama göre, liderlerin muvaffak ve etkili olmasını sağlayan en önemli faktör, sergiledikleri davranışlardır. Bu davranışların en başında ise liderin izleyenleri ile iletişim kurma biçimi, izleyenlerini yetkilendirip yetkilendirmemesi, işleri planlama ve denetleme biçimi gelmektedir. Davranışsal kurama göre, liderliğe mahsus birtakım davranışlar bulunmaktadır. Kurama göre, liderin niteliklerinden ziyade, onun tutum ve eylemlerinin ve ortaya çıkan sonuçlarının kişiler tarafından benimsenmesi ile liderlik söz konusu olmaktadır. Fakat kuramda liderin çalışmalarını etkileyen ve şekillendiren birtakım değişkenlerinde dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Buna göre, liderin tutum ve eylemlerini belirleyen başlıca değişkenler şunlardır: izleyenlerin yapısı, liderin hitap ettiği grubun yapısı ve grubun amaçları. Davranışsal liderliğe dair pek çok teorik ve pratik çalışma yapılmış ve bu çalışmalar ile liderlerin davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126-127). Kısacası davranışsal liderlik kuramları özellikler kuramından farklı olarak liderin davranışlarını ön planda tutulmaktadır. Aşağıda davranışsal liderlik kuramlarının oluşumunda büyük rol oynayan araştırmalar ele alınıp incelenmiştir.

**Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli:** Liderlik kavramını daha ayrıntılı bir biçimde incelemek amacıyla yapılan bu araştırmaya değişik meslek gruplarından çok sayıda kişi katılmıştır. Bu çalışmada, liderlerin davranışları “*yapıyı harekete geçirme*” ve “*anlayış*” olmak üzere iki bağımsız boyutta incelenmiştir. Yapıyı harekete geçirme, liderin kendi vazifesi veya grubun vazifeleri ile alakalı olarak işi ve hedefleri belirlemeye, biçimlendirmeye ve harekete geçirmeye yönelik çalışmaları içermektedir. Anlayış ise, bireyler arasındaki karşılıklı güven, karşılıklı iletişim, çalışanların düşüncelerine saygı ve onların hisleri ile alakadar olmayı kapsamaktadır (Bakan, 2008: 5). Yani bu tip liderler gerçekleştirecekleri işten çok izleyenlerinin gereksinimlerine değer vermektedirler. Böylece çalışanların iş tatminleri artmakta, verimlilikleri ve performansları da yükselmektedir (Güney, 2015b: 366).

**Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:** Bu araştırma, etkili ve etkili olamayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Liderlik davranışı; işe yönelik ve çalışana yönelik olmak üzere iki biçimde

belirlenmiştir. İşe dönük liderler daha çok işlerin başarılı olması ile ilgilenmektedir. Bunu sağlamak içinde çalışanların önceden belirlenmiş kurallara uyup uymadıklarını denetlemekte, vazifelerin yerine getirilmesi için yaptırımlar uygulamakta ve onlara otoriter davranmaktadır. Kişiyeye yönelik lider ise çalışanları ile karşılıklı güven ve saygı temelinde davranışlar sergilemektedir. Bununla birlikte kişiyeye yönelik lider, verilecek kararlara çalışanlarında iştirak etmesini sağlamakta ve onların bireysel gereksinimlerine önem vermektedir. Çalışma, kişiyeye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu sonucuna varmıştır (Tabak, 2001; Güney, 2015b: 367).

**Harvard Üniversitesi Araştırmaları:** Robert Bale, Ohio State ve Michigan Üniversitesi gibi “görev yönelimli” ve “birey yönelimli” lider davranışı üzerine odaklanmış fakat gerçekleştirilen çalışmalardan farklı olarak, tek bir liderde bu iki farklı özelliği aramak yerine grubu oluşturan kişilerden bu iki tip özelliğe sahip olan iki farklı lider belirlemiştir. Araştırmanın sonunda “iş lideri” ve “sosyal lider” olma üzere iki tip lider belirlemiştir. Araştırmalarda iş liderinin özellikleri işin yerine getirilmesi amacıyla gayret gösteren, öneriler sunan, yol gösteren, hızlı, disiplinli ve iş bitirici şeklinde belirlenmiştir. Sosyal lider ise kişilerin huzurlu iş yapmasını sağlayan, uzlaşmacı, psikolojik yardım sağlayan ve duyarlı olarak tanımlanmıştır (Aslan, 2009: 113).

#### **Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:**

Model üretime odaklı yöneticiler ve kişiyeye odaklı yöneticiler arasındaki farkı belirlemek maksadıyla geliştirilmiştir. (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001). Modelde beş farklı liderlik tarzından söz edilmekte olup aşağıda bu modeller hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir (Kippenberger, 2002: 89-90; Blake ve Mouton, 1969: 62):

- **Otorite-itaat gerektiren göreve dönük liderlik (9.1):** Lider, izleyenlerini bir robot gibi görmektedir. Yerine getirecekleri işleri detaylı bir şekilde anlatmakta, onları yönlendirmekte ve kontrol etmektedir.
- **Asgari düzeyde çaba gerektiren ve zayıf liderlik (1.1):** Lider ne kişilere ne de üretime ilgi göstermektedir. Organizasyonda kalabilmek



amacıyla gerekli olan en düşük seviyede aktiviteyi sergilemekte ve mesuliyet üstlenmekten kaçınmaktadır.

- **İnsan odaklı şehir kulübü liderliği (1.9):** Lider, üretime en düşük düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve izleyenleri arasında yapıcı bir atmosfer oluşturabilmek maksadıyla gereken gayreti fazlasıyla sarf etmektedir.
- **Moralleri yüksek tutarak verimliliği arttıran orta yolcu liderlik (5.5):** Lider hem işe hem de kişilere ilgi göstermektedir. Fakat bu ilgiyle hem işvereni hem de izleyenlerini memnun ederek kendini sağlama almayı hedeflemektedir.
- **Hem ilişki ve hem göreve birlikte odaklılığı anlatan takım liderliği (9.9):** Lider, kişilerin randımanlı olarak çalışmaya ve kendilerini işe adamaya ihtiyaçları olduğunu varsayarak, çalışanların kararlara katılımını özendirilmektedir. Yönetim Tarzı Matriksi Modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Yüksek 9  Kişilerarası İlişkilere Yönelik olma    Düşük 1	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	1								9
	Düşük		Üretime yönelik olma						Yüksek

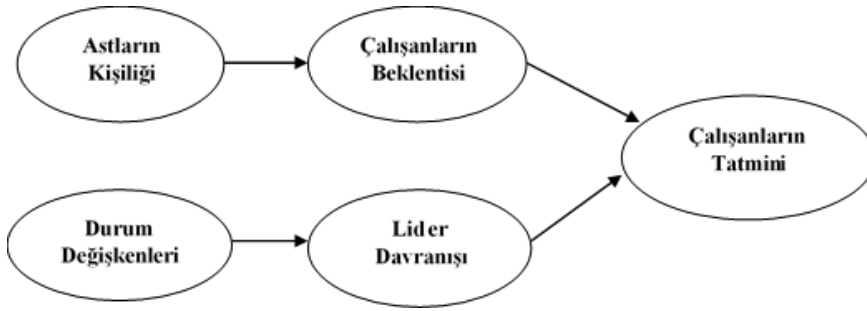
**Şekil 3.1: Yönetim Tarzı Matriksi**

**Kaynak:** (Koçel, 2014: 580)

**Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri:** Bu modelin temel amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile iş görenlerin randımanı ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Gary Yukl, Ohio ve

Michigan Üniversitesi araştırmalarında iki boyutta incelenen lider davranışlarına “*karar merkezietçiliği*” nide ekleyerek, iş gorenlerin kararlara iştirak etme haklarının lider tarafından uygulanma seviyesini saptamaya çalışmıştır (Zel, 2001: 111). Yukl, kuramını iki farklı model çerçevesinde açıklamış olup aşağıda bunlarla ilgili detaylı bilgiler verilmektedir (Tekarslan, 2000: 132).

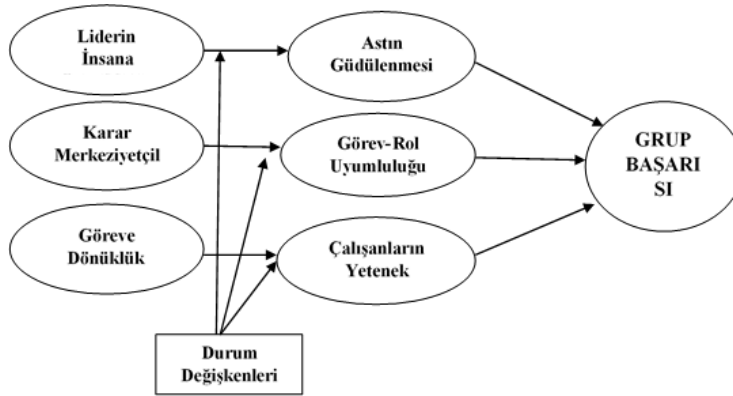
- **Ayrılık Modeli:** Bu model, liderin eylem ve tutumları ile iş gorenlerin memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Yukl'nin ayrılık modeli aşağıdaki şekilde gosterilmiştir.



Şekil 3.2: Yukl'un Ayrılık Modeli

**Kaynak:** (Zel, 2001)

- **Çoklu-Başlanma Modeli:** Bu model, kişi yerine grupların iş memnuniyeti üzerine odaklanmaktadır. Yukl'nin çoklu-başlanma modeli aşağıdaki şekilde gosterilmiştir.



Şekil 3.3: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli

**Kaynak:** (Zel, 2001)

**Likert'in Sistem 4 Modeli:** Bir organizasyonun en önemli kısmının insan kaynakları olduğunu söyleyen Likert, yönetici davranışlarını dört grupta toplamıştır. Bunlar (Torlak, 2008: 266):

- **Sistem 1 (Otoriter):** Bu gruptaki yöneticiler, kararları başkalarına danışmadan kendisi almakta ve uygulatmaktadır. Emir ve talimatlara dayalı bir yönetim biçimi hakimdir.
- **Sistem 2 (Yardımsever- Otoriter):** Bu gruptaki yöneticiler kararları yine kendisi vermekte ve uygulatmakta, ancak tek yetkili olmakla beraber sistem 1'de olduğu gibi baskıcı değildir.
- **Sistem 3 (Katılımcı- Yönetici):** Bu gruptaki yöneticiler önemli kararlar dışındaki konularda personelin fikrini almaktadır. Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.
- **Sistem 4 (Demokratik):** Bu gruptaki yöneticiler takım çalışmasına önem vermekte ve uzlaşmaya dayalı bir yönetim biçimini uygulamaktadır. Yönetici bütün çalışanlarına her konuda tam olarak itimat etmektedir.

Sonuç olarak, sistem 1'deki lider vazifeye önem veren otoriter bir yapıya sahiptir. Çalışanlara sorumluluk vermemektedir. Sistem 2'deki liderde vazifeye önem veren otoriter bir lider olmasına karşın çok sık olmasada çalışanlarına birtakım sorumluluklar vermektedir. Sistem 3'te çalışanlar sadece alt seviyede birtakım kararlar alabilirler. Sistem 4 modelinde ise karar verme planlı ve dengeli olarak tüm grupta dağıtılmıştır. Demokratik bir yapı söz konusudur (Güney, 2015b: 373).

### **3.6.4 Liderlikte modern yaklaşımlar**

Yönetim ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar liderlik tarzlarındaki klasik yaklaşımların kâfi gelmediği neticesine varmış ve yeni liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu çağdaş kuramlar; daha önce önem verilmeyen liderlik sürecinin değişik boyutlarını incelemiştir. Yaklaşımlarda, lider ile takipçileri arasındaki münasebetin boyutu çalışmaların ana konusunu oluşturmuştur. (Bozkurt ve Güral, 2014). Aşağıda çağdaş liderlik yaklaşımlarından paternalist (Babacan) liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik hakkında bilgiler verilmiştir.

- **Paternalist (Babacan) Liderlik:** Babacan lider, kritik kararlar alan ve tüm önemli bilgileri denetleyen, kısacası organizasyona ilişkin tüm önemli çalışmalarını yerine getiren kişidir. İş görenler, işlerin izah edildiği biçimde yerine getirilmesi, liderden alınan bilgilerin araştırılması ve problemlerin giderilmesi için hazır beklemektedirler. (Anderson, 2005). Babacan lider, sadakatli olan iş görenlere karşı iyi, yardımsever, koruyucu ve yol göstericidir (Börekçi, 2009: 165). Babacan liderlik, iş görenlerini kendi yararları için bir baba tavrıyla özen göstererek koruyup kollayan bir liderlik tarzıdır. Babacan liderler iş görenlerine gerekli olan kaynakları temin etmekte ve dışarıdan maruz kalabilecekleri eleştirilere karşı kollamaktadır. İş görenlerde bu davranışların karşılığında sıkı bir şekilde çalışmakta, lidere karşı hürmetli ve içten bağlı olmaktadır (Schroeder, 2011: 3).
- **Karizmatik Liderlik:** Karizmatik lider, çoğunlukla buhran dönemlerinde ortaya çıkan sıra dışı yeteneklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip liderdir. Diğer bir ifadeyle karizmatik liderler köklü değişimler gerektiğinde ve büyük bir tehlike söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadırlar. Karizmatik liderler, kendilerine güvenleri tam, cesaret sahibi, izleyenleri üzerinde derin bir hayranlık hissi uyandıran, ikna yeteneği yüksek ve insanları motive etme kabiliyeti gelişmiş kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52; Werner, 1993: 32-33).
- **Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderler her zaman ileriye bakmaktadır. Bu tip liderler, çalışanlarının inançlarını ve değer yargılarını değiştiren liderlerdir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini yükselterek, organizasyona daha çok faydalı olmaları yönünde motive ederler. Bu tip liderler organizasyon için bir vizyon belirleyerek, uzun vadede yürütülmesi amacıyla farklı stratejiler geliştirmektedir (Halis, 2000).
- **İşlemci Liderlik:** İşlemci liderler mükâfatlandırma sistemini kullanarak, belirlenmiş işlerin yerine getirilmesinde çalışanlarını yüreklendirmektedir. Bu tip liderler otoriteleri ile çalışanlarının davranışlarını denetlemekte ve çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermektedir. İşlemci liderler, çalışanlarının inançlarını ya da değer yargılarını

değiştirmek amacıyla bir gayret göstermemektedir. Bu liderlik türünde çalışanlar liderin amaçlarına uymaları amacıyla teşvik edilmektedir. Çalışanların talepleri ve fikirleri ile alakalı özel bir ilgi bulunmamaktadır. Şarta bağılı ödüllendirme sistemi hem aktif hem de pasif yönetim ve tam serbestliğe dayanan yönetim tarzı bu modelin temel unsurlarını oluşturmaktadır (Ertan, 2011: 135-158).

Özetle Modern liderlik yaklaşımı, liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını ileri sürmekte ve liderin, vizyon sahibi olan, bu vizyonu diğerkleri ile paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren kişi olduğunu savunmaktadır.

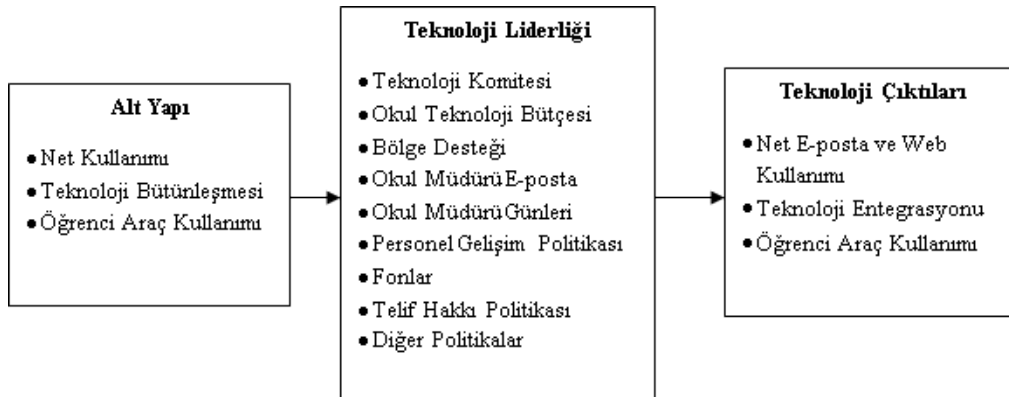
### **3.6.5 Liderlikte yeni yaklaşımlar**

Dünya ekonomisinde gerçekleşen dönüşümler neticesinde sertleşen rekabet, kuruluşlar için klasik yönetim modellerinden, insanı ön planda tutan çağdaş yönetim stratejilerine geçmeyi zorunlu hale getirmiştir. (Çiçek ve Deniz, 2017: 151). Bu güncel anlayışların başında ise değer temelli liderlik, teknoloji liderliği, etik liderlik, kuantum liderliği, öğrenen liderlik, öğretimsel liderlik ve öğretmen liderliği gelmektedir. Aşağıda bu yeni liderlik yaklaşımları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

- **Değer Temelli Liderlik:** Bu yaklaşım, değerlerin her geçen gün anlamını yitirdiği günümüzde, devrin ana değişikliklerinin bazılarına tepki olarak ortaya çıkmış modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesidir (Shatalebi ve Yarmohammadian, 2011: 3705). Kraemer (2011) örgütlerin, daha büyük bir global bilince erişmeleri noktasında gayret sarf etmelerinin gelecek için büyük bir önem taşıdığını, bununda ancak doğru olanı yapmak ve değerlere sıkı sıkıya bağılı kalmakla mümkün olabileceğini söylemektedir (Kraemer, 2011). Değer merkezli liderlik bizi biz yapan değerlerimizi, ilkelerimizi ve inançlarımızı yaşamamızın merkezine koyan bu sayede kişilerin performanslarını ortaya çıkaran bir yönetim yaklaşımıdır (Sehring, 2015: 30). Değer merkezli liderlik, liderin yöneticilik çalışmaları esnasında temel değerlere bağılı olması biçiminde tanımlanmaktadır. Söz konusu bu değerler toplumun onayladığı her çeşit değer olabilmektedir. Yani dini, ahlaki ve toplumsal değerler değer merkezli liderin eylem ve tutumlarını yönlendirmektedir. Böylelikle

günümüzün dejenere olmuş yönetim zihniyetinden sıyrılıp daha ahlaki ve daha insani bir yönetim zihniyeti uygulanabilecektir (Çiçek ve Deniz, 2017: 153-154).

- **Teknoloji Liderliği:** Bilgi ve iletişim teknolojilerinin okul idaresi ve eğitim faaliyetleri ile bütünleştirilmesi ve bunların faydalı bir şekilde kullanılmasında yönetsel yardım büyük bir rol oynamaktadır (Brooks, 2002; Holland, 2000: 8-12). Bu sebeple okul idarecilerinden bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve yaygınlaştırılması hususunda bağlı buldukları kurumlarda liderlik etmeleri beklenmektedir (Akbaba-Altun, 2002: 10-16; Anderson ve Dexter, 2005: 49-82). Okul idarecilerine bu süreçte bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı hususunda öğretmenlere ve talebelere örnek olması ve onları özendirmesi gibi ciddi sorumluluklar düşmektedir (Turan, 2002: 271-274). Dolayısıyla okul idarecilerinin, klasik yöneticilik zihniyetinden uzaklaşarak; eğitimi geliştirmek amacıyla teknolojinin insanlara sunduğu nimetlerden faydalanan ve başkalarının da faydalanmasına ön ayak olan, bilgi ve iletişim teknolojileriyle barışık bireyler olmaları gerekmektedir (Sincar ve Aslan, 2011: 571-595). Tanzer (2004) teknoloji liderinin; teknolojinin organizasyonda etkili ve randımanlı bir şekilde kullanılmasında gerekli koordinasyonu sağlayan, organizasyonu bu doğrultuda yönlendiren ve yöneten kişi olduğunu belirtmektedir (akt. Can, 2003: 94-107). Teknoloji liderliği modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.4. Teknoloji Liderliği Modeli

- **Kaynak:** (Anderson ve Dexter, 2005).

- **Etik Liderlik:** Etik liderlik, etik prensip ve değerler çerçevesinde çalışanları yönlendirme, etkileme ve hedefleri gerçekleştirme sürecidir. Bu tip liderlikte lider gücünü etik prensiplerden almaktadır. Etik liderlik, ahlaki kararlar alma ve ahlaki değerleri örgütün bir parçası haline getirme faaliyetleridir. Etik lider örgütün hissedarları ile birlikte etik prensiplerini oluşturan ve daha sonra oluşturulan bu prensipler doğrultusunda davranışlar sergileyen kişidir. Etik liderler, insanlara karşı adaletli, yansız, eşit, saygılı, hoşgörülü davranan doğru, içten ve insancıl bireylerdir (Şentürk, 2011: 30-34).
- **Kuantum Liderliği:** Kuantum liderlik, organizasyonlarda patlak veren krizlerle mücadele etmek ve hesaplanamayan olaylara karşı liderlik eylem ve tutumlarının incelendiği bir liderlik yaklaşımıdır (Turan, 2017). Kuantum liderlik, insan münasebetlerini ve çevre faktörlerini birbirine bağlamaktadır (Porter-O'Grady ve Malloch, 2010). Penrose kuantum lideri, “çalışanların tamamını güdüleyerek, çalışanlarının aynı amaca yönelmesini sağlayan kişi” şeklinde tanımlamıştır. Kuantum liderler, etrafına enerji dağıtan, duygusal farkındalığı gelişmiş, gereksinimlerini net bir biçimde belirten, örgüte karşı güven ve aidiyet duygusu oluşturan, temel konulara odaklanan, ani tepkiler vermeyen, açık görüşlü ve meraklı, belirsizlikten yılmayan ve onu sükûnet ile yönetebilen kişilerdir (Penrose, 1999).
- **Öğretimsel Liderlik:** Öğretimsel liderlik, öğrencilere daha iyi eğitim ve öğrenim koşulları sağlamaya yönelik okulun çalışma çevresinin uygun ve üretken bir yapıya dönüştürülmesi faaliyetleri şeklinde tanımlanmaktadır (Ayık ve Şayir, 2014). Öğretimsel liderlik okul müdürlerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini özendirme sürecidir (Sherman ve MacDonald, 2008).
- **Öğretmen Liderliği:** Eğitim kurumlarının topluma karşı mesuliyetleri bulunmaktadır. Öğretmenler, üstlerine düşen mesuliyetlerini, iyi öğrenci yetiştirerek ve onların topluma faydalı bireyler olmasını sağlayarak yerine getirmektedirler. Bu davranış, öğretmen liderliği kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim faaliyetlerini talebelerin gelişim seviyelerine göre

ayarlayabilme, talebelerin derslere olan ilgisini arttırabilme ve öğrenmeye yöneltebilme davranışıdır. Öğretmen liderlerin kendilerini sürekli geliştirme becerileri de bulunmaktadır. Öğretmen liderler, talebelere ve öğretmenlerle beraber öğretim hedefleri belirleyebilen ve bu hedefleri etrafı ile paylaşan, bunun gereklerini plan ve uygulamalara yansıtabilen müteşebbis bireylerdir. Lider öğretmenin, resmi öğretimsel münasebetleri yeterli görmemesi, planlı resmi ilişkileri ve eylemleri resmi olmayan münasebetlerle destekleyerek etrafına ve talebelere itimat telkin etmesi, bununla birlikte hem sınıfta hem de okulda yol gösterici, müteşebbis ve yenilikçi görevler üstlenmesi gerekmektedir (Can, 2014: 7).

Sonuç olarak liderliğin doğuştan gelen özellikler olmadığı gerçeğinin bilimsel metotlar ile kanıtlanmasından bu yana, zor ve karmaşık görülen liderlik davranışlarının öğrenilebilir davranışlar olduğunu söylememiz mümkündür.



## 4. ETİK LİDERLİK

### 4.1 Etik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Günümüzde insanlar etik liderlere çok ihtiyaç duymakta ve onları hemen kabullenmektedirler. Bunun başlıca sebebi ise insanların artık adaletsiz uygulamalardan, adam kayırmalardan ve yolsuzluklardan kısacası herçeşit etik dışı hareketlerden bıkmış olmasıdır.

Etik liderler, etik eylem ve tutumlara sahip, kişisel gereksinimleri göz ardı etmeyen, önyargısız ve yansız davranan, çalışanlarının hak ve hukukları için mücadele veren ve doğru bir şekilde davranan bireylerdir (Zhu vd., 2004: 18). Etik liderler, etik ilkelerin üstünlüğünü vurgulamalarının yanında davranışları ile de çalışanlarına birer rol model olmaktadır (Brown vd., 2005: 117-134). Etik liderler etik olarak uygun olan eylem ve tutumları mükâfatlandırırken, uygun olmayanları da cezalandırmaktadırlar (Gini, 1998: 27-45; Trevino vd., 2003: 5-37). Etik liderler, etik eylem ve tutumları özendirmek amacıyla uygun şartları oluşturarak, bu durumu destekleyen bir organizasyon kültürü yaratmaktadırlar (Butcher, 1997: 5).

Etik liderlerin, eylem ve tutumlarının kaynağını ahlaki değerler oluşturmaktadır. Bu tür liderler, çalışanların haklarına önem vermekte ve onlara açık yüreklilikle davranmaktadır. Etik liderler, işlem adaletinin içeriğini genişletmek amacıyla çalışanların karar alma sürecine dahil olmasını teşvik etmekte ve onlara kendi işlerinde özerklik tanıyarak deneyimlerini geliştirme fırsatı vermektedirler. Bu çeşit iştirakçiliği özendiren uygulamalar, çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkarması ve kendilerini yetiştirmeleri bakımından önemli sayılmaktadır (Zhu et al., 2004: 19). Bununla birlikte çalışanların lidere hissettikleri güven duygusu, onların organizasyon kural, yol ve yöntemlerine riayet etmelerine yol açmakta (Van Zyl ve Lazenby, 2002: 111-119), bu da performanslarını olumlu etkilemektedir (Robinson, 1996: 574-599). Aşağıda etik liderliğin farklı tanımlarına yer verilmektedir.

Brown vd. etik liderliği, “davranışlarında ve bireyler ile olan münasebetlerinde kurallara uygun olarak yönetim sergileyen; çalışanlara karşılıklı iletişimde ve verilecek kararlarda ahlaklı olmayı özendiren bir liderlik türü” biçiminde tanımlanmışlardır (Brown vd., 2005: 120).

Sancak etik liderliği, “liderlerin örgüt ile ilgili hedefleri gerçekleştirirken uygulanmakta olan kanun, yönetmelik ve siyasi öğelere ve bununla beraber mesleki ahlak prensiplerine uygun hareket etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (2014: 16).

Güney etik lideri, “iş etiği prensiplerinin örgüt kültürüne yerleşmesini sağlayan, çalışanlara insan gibi davranan, hak, hukuk ve adalet kavramlarını ön planda tutup yönetim felsefesini bu kavramlar üzerine inşa eden kişi” şeklinde tanımlanmaktadır (Güney, 2012: 344).

Walumbwa vd. ise etik liderleri, “doğru şeyleri gerçekleştirme gayreti içinde bulunan, işinin gerektirdiği profesyonellikte hareket eden, doğruluk, dürüstlük, adalet ve açıklık kavramlarından ödün vermeden yönetim sergileyen kişiler” olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 102).

Kısaca yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere etik liderlik küresel boyutta geçerliliği bulunan ve her bir insana eşit olarak uygulanan faziletler üzerine kurulmuştur.

## **4.2 Etik Liderliğin Önemi**

Çalışmanın bu bölümünde etik liderliğin önemi “çalışanlar açısından” ve “işletmeler açısından” olmak üzere iki başlık şeklinde ele alınmaktadır.

### **4.2.1 Etik liderliğin çalışanlar açısından önemi**

Gerek iş göreni gerekse organizasyonu olumlu ya da olumsuz etkileyecek faktörlerin en başında yer alan iş tatmini seviyesini belirleyen pek çok etken bulunmaktadır. İşin kendisi, alınan ücret, adil yükselme imkanları, liderin davranışları ve sosyal münasebetler bu etkenlerin bazıları sayılmaktadır. Bunların arasında sosyal münasebetler, kişisel mutluluğa erişmede büyük bir rol oynamaktadır. Dürüstlük ve güvenin özendirildiği bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların hem işte hem de özel hayatlarında mutlu olmalarını

sağlamakta, bu da iş tatmini seviyesini yükseltmektedir. Bu bağlamda, etik liderliğin çalışanlarını önemseyen ve onlara yardım etmekten kaçınmayan tavırları çalışanların iş tatmini düzeyini arttırmaktadır (Yates, 2011). Etik liderin iş görenlerine karşı sergilediği erdemli davranışlar onları da etik davranmaya yöneltmektedir. Böylece doğruluğun ve karşılıklı güvenin egemen olduğu bir iş ortamı oluşmaktadır. Bu durum ise çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.

Bir organizasyonda çalışanların işi bırakma niyetlerini etkileyen birçok faktör yer almaktadır. Çalışanların işi bırakma niyetlerini tayin eden etkenlerin en başında liderin sergilediği davranışlar gelmektedir. Liderlerin ahlaki değerlere uygun davranışlarda bulunduğu ve çalışanların etik ilkelere aykırı eylem ve tutumlarının örtbas edilmeyip cezalandırıldığı, etik liderlik tarzı, çalışanların iş ile alakalı yapıcı tutum ve eylemler içinde olmasına, böylelikle işi bırakıp başka bir yerde çalışma niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır (Elçi vd., 2012; Mahmood vd., 2018). Kısaca liderlerin sergilediği davranışlar iş görenlerin çalıştıkları yerden ayrılmalarında büyük bir etkiye sahiptir. Bunun en önemli sebebi ayırt etmeden herkese aynı yaptırımı uygulamasıdır, yani ayrımcılık yapmamasıdır.

#### **4.2.2 Etik liderliğin işletmeler açısından önemi**

Liderlik türlerine yöneltilen doğruluk, bağlılık, güvenilirlik ve kararlılık gibi özellikler etik liderlik için de geçerlidir. Liderin etik eylem ve tutumlar sergilemesi, organizasyon içerisinde egemen olan ortamın etik özellikler göstermesinde büyük bir rol oynamaktadır. Liderin etik eylem ve tutumları, örgütte etik olmayan davranışların azalmasına sebep olurken, aynı zamanda etik dışı davranan çalışanlar üzerinde önleyici bir etki yapmaktadır (Peterson, 2002: 313). Bir başka ifadeyle etik liderin yüksek ahlaki değerleri organizasyon içerisindeki etik dışı davranışların azalmasında büyük rol oynamaktadır.

Liderlerin etik hareket etmemesi, örgütsel sinizmin en önemli nedeni olarak kabul edilmektedir. Sinizm, bütün organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin azalmasındaki en önemli faktörlerden biri sayılmaktadır (Abraham, 2000: 274). Çalışanların organizasyona olan sadakatlerinin azalması, iş tatmini seviyesinin düşmesi, iş gören devir oranının yükselmesi, organizasyonun başarısını

baltalayıcı eylemler, çalışanların işi bırakma niyetlerinde artış, itaatsizce davranışlar, organizasyona karşı itimatsızlık, çalışan performansının düşmesi, işe geç gelme ve devamsızlık oranlarında yükseliş ile çalışanların motivasyonlarının düşmesi sinizmin organizasyonlar üzerindeki olumsuz etkileri şeklinde sıralanmaktadır (Kalağan, 2009: 81). Dolayısıyla çalışanların organizasyonlarına karşı negatif davranışlar sergilememesi için organizasyon içerisinde etik uygulamaların hâkim kılınması gerekmektedir

Etik değerleri ön planda tutan, sosyal kurallar doğrultusunda hareket eden örgütler ve liderler sürdürülebilir bir büyümeyi yakalayabilmektedirler. Etik davranış biçimini benimseyerek, insan kaynaklarını etik ilke ve uygulamaların önemi hususunda bilgilendiren örgütler, uzun dönemde rekabet güçlerini artırmakta, çalışanlarına düzenli ve huzurlu bir örgüt iklimi yaratmaktadırlar. Örgüt kaynaklarının etkin ve randımanlı bir biçimde kullanılması, yolsuzlukların önlenmesi, örgütsel huzurun ve büyümenin temin edilebilmesi amacıyla örgütlerin etik değerlere her zamankinden daha fazla önem vermesi gerekmektedir (Günel vd., 2015: 257). Kısacası piyasada kalmak ve faaliyetlerini sürdürmek isteyen her işletme etik ilkelere uymak zorundadır. Aksi halde toplumun tepkisi ile karşı karşıya kalacak ve bundan da büyük zarar görecektir.

### **4.3 Etik Liderliğin Özellikleri ve Sonuçları**

Çalışmanın bu bölümünde etik liderliğin özellikleri ve etik liderliğin nasıl bir sonuç getireceği anlatılmaya çalışılmaktadır.

#### **4.3.1 Etik liderliğin özellikleri**

Yol gösterici özellikteki liderlik vizyonunun yaratılması ve bunun devam ettirilmesi için etik liderlerde bulunması gereken birtakım nitelikler bulunmaktadır (Çapcıoğlu vd., 2010: 36–37). Aşağıda bu nitelikler sıralanmaktadır.

- **Değerleri ve etik bilinci oluşturmak:** Etik liderler müşterek değerleri, çalışma prensiplerini ve etik ilkeleri düzenli bir şekilde anlatmakta ve bunların kavratılmasında ve benimsenmesinde büyük rol oynamaktadır.

- **Çalışanlara mesuliyet vermek:** Etik liderler hem kendilerini hem de çalışanlarını etik değerlere uygun hareket etme hususunda mesul tutarlar.
- **Çalışanlarına örnek olmak:** Etik liderler düşünceleri, söyledikleri ve yaptıkları bir olduğundan, başkalarından da doğru hareket etmelerini beklemektedirler.
- **Değerler çerçevesinde karar vermek:** Etik liderler karar verme aşamasında diğer insanları ve inandığı değerleri göz önünde bulundururlar.
- **Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek:** Etik liderlerin kuralları ve standartları, inandığı değerleri desteklemektedir. Bir etik sorunla karşılaştıklarında problemi en kısa zamanda ve korkusuz bir şekilde gidermektedirler.
- **Değerler ve etik konusunda eğitim vermek:** Etik liderler, kişilerin doğru davranışları kazanmaları amacıyla gerekli olan şartları oluşturur ve bunun içinde zaman ve kaynak ayırmaktadırlar.
- **Algılara dikkat etmek:** Etik liderler, etki alanları içindeki her kişinin hislerini, düşüncelerini ve tepkilerini kâle almaktadır.
- **İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak:** Etik liderler, birçok alanda iyileştirmeler yapmaktadır. Etik kurallara ve değerlere adapte olma, zamanla kazanılmış bilgi ve tecrübelerin bir neticesidir.
- **Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek:** Etik liderler istihdam ederken ve onların terfileri hususunda karar alırken kıstas olarak dünya görüşlerini, değerlerini, amaç ve hedeflerini dikkate almaktadır.
- **İnisiyatif almayı desteklemek:** Etik liderler, sızlanmak, insanları suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine elini taşın altına koyup etik hususunda kılavuzluk edici olarak kendisini takip edenleri güdülemektedir.

Etik liderin bu etik özellikleri, organizasyondaki etik iklimin biçimlenmesinde büyük rol oynamaktadır.

### 4.3.2 Etik liderliğin sonuçları

Etik değerlerin hâkim olduğu bir çalışma atmosferinin çalışanlar üzerinde pek çok olumlu etkisinin ve sonuçlarının olduğu literatürdeki kuramsal ve alan çalışmalarında görülmektedir. Bu çalışmalarda etik liderlik anlayışının, etik eylem ve tutumları örgüt kültürüne yerleştirmede kullanılabilir en etkili yönetim tarzlarından bir tanesi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütlerdeki etik iklimin, çalışanları ahlaki düşünmeye zorlayarak, onları toplumsal mesuliyetlerinin bilincinde olan örgüt üyeleri haline getirdiği de ifade edilmektedir. Etik iklim, genel olarak çalışanların birbirleriyle olan münasebetlerinin yapısını, niteliğini ve kişilerarası güveni etkileyebilmektedir (Elçi ve Alpkan, 2009: 143). Etik iklim her şeyden evvel çalışanların etik değerlere aykırı eylem ve tutumlarını azaltmada ciddi bir rol oynamaktadır (Şahin ve Dündar, 2010: 131). Ayrıca çalışanların etik ilkeleri dikkate alarak kararlar vermesinde ve sorunları gidermesinde de rol oynamakta bu da çalışanların iş tatmini ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir (Eyidoğan, 2013: 9). Şahin ve Dündar, ahlaki değerlere sahip eylem ve tutumları destekleyen ve etik ilkelere değer verip bunları uygulayan bir organizasyon yapısının oluşturulması yoluyla organizasyonlarda ortaya çıkabilecek çatışmaların azaltılabileceğini dile getirmişlerdir (Şahin ve Dündar, 2010: 30). Bulut, etik iklimin, yönetimin niteliğini, çalışanların performansını, sadakatini ve aynı zamanda toplumsal mesuliyet seviyesini de yükselten önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir (Bulut, 2012: 45) Çevirgen ve Üngüren ise organizasyonlarda etik iklimin halihazırdaki çalışanların davranışlarını ve performansını etkilemesinin yanında örgütte çalışmaya yeni başlayanlarında davranışlarını etkilediğini söyleyerek konuya farklı bir boyut getirmişlerdir. Ayrıca organizasyonlarda etik değerler hakim olmadığında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalacağını, çalışanlar arasında iş etiğine aykırı olan münasebetlerin diğer çalışanları olumsuz etkileyeceğini, çalışanların vakitlerinin ciddi bir kısmını bu etik dışı münasebetlerin dışında kalmaya ve geçmişte aldıkları kararların doğruluğunu kanıtlamaya çalışarak harcayacağını, dolayısıyla randıman ve performans problemlerinin ortaya çıkacağını belirtmişlerdir (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 274). Etik liderler organizasyonlarda etik iklimin oluşturulmasında büyük rol oynamaktadırlar.

Etik iklim ise çalışanları etik ilkeler doğrultusunda davranmaya yöneltmektedir. Böylece çalışanlar arasında karşılıklı güven tesis edilmektedir. Bu durum organizasyonun genel performansına ve çalışanların motivasyonuna olumlu yansımaktadır. Ancak etik değerlerin hâkim olmadığı organizasyonlarda ise çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Etik dışılığın yarattığı stres çalışanların iş motivasyonlarını düşürmekte, performanslarını azaltmakta ve işten ayrılmalara neden olmaktadır.

Etik ilkelere göre hareket eden ve toplumsal mesuliyetlerini yerine getiren örgütlerin müşteri memnuniyetinin artması, çalışanlarının örgüte karşı olan bağlılıklarının güçlenmesi, kalifiyeli insanları kendine çekmesi, toplumun ve medyanın örgüte saygı duyması, örgütün rekabet gücü sağlaması ve aynı zamanda bütün bunların örgütün hissedarlarının menfaatlerine de uygun düşmesi, örgütleri ve liderleri bu konularda “proaktif” hareket etmeye yöneltmiş ve bunun sonucunda da yeni bir model ortaya çıkmıştır (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 140). Bu yeni model kapsamında, örgütler ve liderler için aşağıda örnekleri verilen toplumsal sorumluluk alanları oluşmuştur (TÜSİAD, 2009: 54):

- Çevreyi kirletmemek,
- Doğal kaynakları israf etmemek,
- Tüketicinin şartsız memnun edilmesi,
- Ürün/hizmet mesuliyetini üstüne almak,
- Çalışanlarına adil davranmak ve kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak,
- Çalışanların aile yaşamına saygılı olmak ve onlara problemlerinde destek olmak,
- Sosyal problemlere hassas olmak ve ortadan kaldırılması amacıyla çalışmalar yapmak,
- Kültür ve sanat etkinliklerine destek çıkararak sosyal yaşamın canlanmasını sağlamaktır.

Kısacası etik liderler, sahip oldukları erdemler ile organizasyon içinde pek çok etik davranışın yaygınlaşmasında büyük rol oynamaktadır. Aynı zamanda organizasyonda istenmeyen davranışları engelleyerek organizasyonların ek maliyetlere katlanmasının önüne geçmektedir.

#### **4.4 Etik Liderliğin Temel Boyutları ve Türleri**

Çalışmanın bu bölümünde etik liderliğin temel boyutları ve etik liderliğin türleri ele alınıp açıklanmıştır.

##### **4.4.1 Etik liderliğin temel boyutları**

Etik liderliğin temel boyutları iklimsel etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik olup aşağıda bunlar ile ilgili bilgiler verilmektedir.

###### **4.4.1.1 Etik liderliğin iklimsel boyutu**

Etik iklim ahlaki eylem ve tutumlar ile alakalı olan örgütsel değerleri, uygulamaları ve faaliyetleri ifade etmektedir. Etik iklim, çalışanlara sorunları değerlendirip seçenekleri dikkate almada katkı sağlarken, aynı zamanda kabul edilebilir olan ve olmayan davranışlar ile ilgili karar vermede de yol göstermektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 109-128).

Etik iklim örgütlere etik eylem ve tutumların neler olduğunu göstermekle birlikte, etik problemler ile karşılaşıldığında, bunların nasıl çözülmesi gerektiği hususunda da yol göstermektedir. Çalışanların örgütlerinde mevcut olan prensip ve yöntemler ile ilgili olarak edindikleri müşterek yargı etik iklimi oluşturmaktadır. Etik iklimin örgüte sağladığı en önemli kazanç etik değerlere uymayan eylem ve tutumları azaltmasıdır (Peterson, 2002: 47-61). Etik iklim çalışanları sorunların çözümünde etik davranmaya yöneltmektedir. Bunun yanında etik iklim etik dışı davranışların oranını büyük ölçüde düşürmektedir

Organizasyonlarda etik değerlere hâkim bir iklimin oluşturulması ve bu doğrultuda kararlar alınması sonucunda çalışanlarda organizasyonlarına karşı etik davranmakta bu da verimin artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda bu durum yönetimin kalitesini, çalışanın performansını, sadakatini ve toplumsal mesuliyet seviyesini arttırarak organizasyona pek çok açıdan katkı sağlamaktadır (Schwepker, 2001: 39-52; Weber ve Seger, 2002: 69-84).



Organizasyonlar için hayati öneme sahip etik iklim kavramı ile ilişkili üç temel kavram bulunmaktadır. Bu kavramların birincisi olan iş etiği, kişinin gerek özel yaşantısına gerekse çalışma yaşantısına dâhil edebileceği ve kendisine başarıyı getirecek kurallardan oluşmaktadır. Bu kavram çalışma yaşamında genel kabul görmüş kuralları, standartları ve etik ilkeleri incelemektedir. İş etiği kavramı kişisel bazda etik davranıp davranmamayı incelemekten çok bir iş yerine getirilirken söz konusu işin iş dünyasının onaylayacağı ve toplumun benimseyeceği metotlarla uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilenmektedir (Jaramillo vd., 2006: 271-282). İş etiği kuralları insanların hem özel hayatını hemde çalışma hayatını düzene sokan kurallar olup, yapılacak işin toplumun onaylayacağı yöntemler ile yapılıp yapılmadığı ile ilgilenmektedir.

Belirli hedeflere ulaşabilmek amacıyla bir araya gelmiş bulunan organizasyonların sahip oldukları ve kendilerine has olan örgüt kültürü, etik iklimle alakalı ikinci önemli kavram olup, kişi, grup ve çevre arasındaki münasebetler ile örgütün faaliyetlerini düzenlemekte ve ayrıca örgütün geleceğini tayin etmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların inançları, değerleri, eylem ve tutumları üzerinde olumlu etkiler bırakarak, çalışanların uyum içinde iş yapmalarını ve etik davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Çalışanlara etik davranışların neler olduğu ve nasıl hareket etmeleri hususunda sezgi kazandırmaktadır. Toplumsal münasebetleri düzenleyen etik kuralların tatbik edilmesi, etiğe uygun eylem ve tutumları belirleyen örgüt kültürünün en önemli vazifelerinden sayılmaktadır. Buna ilaveten uyulması gereken ilkeleri ve kuralları saptayarak, örgüt içerisinde etik değerlerin oluşmasında büyük rol oynamaktadır (Hasanoğlu, 2004: 53-60). Örgüt kültürü örgütün toplum içindeki konumunu, değerini ve üstelik başarısını belirlemede büyük bir rol oynamaktadır.

Çalışanların davranışlarının anlaşılmasında etkili olan bir diğer faktör de örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, çalışanların müşterek algılarını, heyecanlarını ve çalışma ortamını şekillendiren psikolojik atmosferi ifade etmektedir. Örgüt iklimi gerek örgüte gerekse çalışana bir kimlik kazandırmaktadır. İklim taşıdığı mana ile kültürden bazı noktalarda ayrılmaktadır. Örgüt kültürü daha uzun soluklu olup, toplumsal kültürün bir alt boyutu sayılmaktadır. Yani örgüt kültürü yaşanan çevreden etkilenmektedir. Çalışanlar içinde buldukları

çevrenin kültürel unsurlarını örgüte taşıyarak örgüt kültürünü biçimlendirmektedir (Upchurch ve Ruhland, 1996: 1083-1093).

İklimsel etik, etkili bir örgüt iklimi yaratmak amacıyla çalışanlara destek olunması, düşüncelerine saygılı olunması, örgüt kültürünün ve hedeflerinin açık bir biçimde ifade edilmesi, çalışanların yaratıcılıklarını en üst seviyede kullanabilecekleri bir iş ortamının düzenlenmesi ile alakalıdır (Yılmaz, 2005: 739-756).

Etik iklimin en önemli belirleyicisi etik kodların varlığıdır (Trevino ve Weaver, 2001: 651–671). Çalışma yaşamındaki genel kabul görmüş doğruları anlatan etik kod örgüt aracılığıyla, liderin ve çalışanlarının mevcut ve gelecekteki davranışlarına kılavuzluk etmesi amacıyla düzenlenen yazılı kurallar bütünüdür (McDonald, 1999: 143–158). Ancak örgütsel etiğin yaratılmasında yalnızca etik kodların varlığı yeterli gelmemekte, yanında bunları tatbik etmek amacıyla azim ve kararlılıkta gerekmektedir (Soutar vd., 1994: 327–339). Örgütsel etiğin olmadığı örgütlerde çalışanların aralarındaki münasebetler zarar görmekte ve örgüt içi güven azalmaktadır (Zajac, 1996: 145–190). Örgüt içi güvenin azalması çalışanların motivasyonunu düşürerek onların iş verimini ve performansını olumsuz etkilemektedir.

Yıldırım etik liderin, örgütte etik iklimi sağlayabilmesi amacıyla aşağıda ifade edilen hususlara dikkat etmesi gerektiğini söylemiştir (Yıldırım, 2010: 90):

- Çalışanları özendirmeli,
- Şahsi fikirlerini, sevgiyi esas alan bir yaklaşımla yaymaya çalışmalı,
- İleriye dönük gerçekçi hedefler belirlemeli,
- İşlerini mesuliyet duygusuyla gerçekleştirmeli,
- Çalışanlarının yaratıcılıklarını kullanabilecekleri şartları oluşturmalı,
- Öğrenme hususunda azimli davranmalı,
- Çalışanlarının farklı düşünebileceğini kabul etmeli,
- Çalışanlarının başarısını, adaletli bir biçimde mükafatlandırmalı,
- Organizasyonun kurallarını doğru bir biçimde belirlemeli,

- Münazaralar için hür ortamlar yaratmalı,
- Mesleki etkinliğini geliştirmeye yönelik aralıksız bir gayret içerisinde bulunmalıdır.

Çalışanların iş tatmini, performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığı ve örgütsel güvenleri üzerinde büyük bir etksi olan etik iklim konusunun önemi örgütler açısından her geçen gün artmaktadır.

#### **4.4.1.2 Etik liderliğin iletişimsel boyutu**

İletişim sürecinde etik, lider ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ağının oluşturulması ve çalışanların iş tatmininin sağlanması ile alakalıdır. Liderin bu bağlamda, çalışanların birbirleriyle sözlü iletişime geçebilmeleri, düşüncelerini özgür ve rahat bir şekilde dile getirebilmeleri amacıyla etkili bir iş ortamı oluşturması gerekmektedir. Ayrıca oluşturulan bu iş ortamının temelini etik değerler oluşturmalıdır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 137-151; Uğurlu, 2012: 203-213). Yöneticiler etik değerler üzerine inşa edilmiş bir iş ortamında çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerini sağlamak zorundadır. Çünkü birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanlar arasında güven oluşamayacağından motivasyonları da düşecektir. Bu da örgütün genel performansına olumsuz yansıtacaktır.

Yıldırım etik liderin, iletişimsel bakımdan etik koşulları sağlayabilmesi amacıyla aşağıda sıralanan hususlara dikkat etmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yıldırım, 2010: 89):

- Yanlılıklarını kabul etmeli,
- Egoist davranışlarda bulunmamalı,
- Çalışanlara adil davranmalı,
- Münazaralara olumlu ve anlayış ile iştirak etmeli,
- Sabır göstermeli,
- Mütevazı olmalı,
- Herkese eşit muamele etmeli,
- Çalışanlarına sevecen olmalı,

- Çalışanlarına saygı göstermeli,
- Arabozucu olmamalı,
- Merhametli olmalı,
- Çalışanlarına samimiyetle yaklaşmalı,
- Çalışanlarını, kişisel özelliklerinden ötürü yargılamamalıdır.

Kısacası iletişimsel etik; lider ile çalışan arasındaki sağlıklı iletişimi temsil etmektedir.

#### **4.4.1.3 Etik liderliğin davranışsal boyutu**

Davranışsal etik, liderin doğru ve adaletli bir şekilde davranması, örgütteki tüm çalışanları eşit kabul etmesi ve ona göre davranmasını ifade etmektedir. Etik liderler, sevgi, doğruluk, iyilik, özgürlük, birlik sağlama, hoşgörülü olma, sorumluluk ve yaşama saygı gibi değerleri ön planda tutarak, kişisel dürüstlüğe önem veren bir kültür oluşturmaktadırlar (Yılmaz, 2005: 739-756).

Yıldırım etik liderin, davranışsal açıdan etik koşulları yerine getirebilmesi için aşağıda sıralanan hususlara dikkat etmesi gerektiğini ifade etmektedir (Yıldırım, 2010: 89):

- Kendini değerlendirebilmeli,
- Özü sözü bir olmalı,
- İşlerinde ve ilişkilerinde doğru hareket etmeli,
- Hiçbir zaman yalan konuşmamalı,
- Her daim yürekli davranmalı,
- Realist davranmalı,
- Akılcı ve bilimsel olmalı,
- Kişisel hakları korumaya en üst seviyede itina göstermeli,
- Yaşadığı toplumun değerlerine ve kültürüne saygılı olmalıdır.

Özetle yöneticiler, etik liderlik becerileri ile kendi kendini değerlendirebilmeli, doğru sözlü, dürüst olmalı, yalan söylememeli, cesaretli, gerçekçi, ussal olmalı ve bireysel hakları korumalıdır.

#### **4.4.2 Etik liderlik türleri**

Çalışmanın bu bölümünde etik liderlik türleri “Hizmetkâr Liderlik”, “Otantik Liderlik” ve “İlke Merkezli Liderlik” olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

##### **4.4.2.1 Hizmetkâr liderlik**

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını ilk defa, “hizmetkâr olarak lider” isimli kitabında dile getirmiştir. Greenleaf hizmetkâr liderliğin tek taraflı olmadığını izleyenlerinin de en az liderin kendisi kadar değerli olduğu bir liderlik türü şeklinde tarif etmiştir. Ayrıca hizmetkâr lideri, insanlara hizmet etmekten hoşlanan ve izleyenlerinin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından üstün tutan bir kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf 1977’den akt. Spears, 2004: 8). Hizmetkâr liderlik, izleyenlerin değil de liderin” hizmet ettiği” bir liderlik tarzıdır.

Page ve Wong hizmetkâr liderliğin, güçsüzler veya kaybedenler için bir liderlik yaklaşımı olarak görülmemesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Onlara göre güçlükleri aşma gayreti yalnızca örgütlerde zayıf veya yardıma gereksinimi olan kesimlerde değil her kesimde bulunmakta ve lider bütün paydaşların daha iyi yerlere gelmesi amacıyla çaba sarf etmektedir. Ayrıca yazarlar, öteki liderlik türlerinin hemen hemen tamamında olduğu gibi, hizmetkâr liderlikte de güçlükler ve sıkıntılar karşısında net, sabırlı ve dayanıklı bir tavır sergilendiğini ancak hizmetkâr liderlerin yüklendikleri sorumlulukların gereklerini nasıl uyguladıkları ve karar almada kullandıkları yöntemler noktasında diğer liderlik modellerinden ayrıldıklarını dile getirmişlerdir (Page ve Wong, 2000: 69-110).

Parris ve Peachey, hizmetkâr liderliğin sadece, güven telkin eden, adaletli davranan, işbirliği odaklı, kişisel ve örgütsel gelişimi sağlayan bir liderlik tarzı değil aynı zamanda izleyenlerin refahını destekleyen ve özendirilen bir liderlik tarzı olduğunu söylemektedirler (Parris ve Peachey, 2013: 377–393). Hizmetkar liderler, toplumun isteklerini ve gereksinimlerini, şahsi çıkarlarının üstünde tutmaktadır.

Çalışanlarına destek olan ve onları geliştirmeye çalışan hizmetkâr liderler bu insancıl yaklaşımı ile çalışanları olumlu etkilemekte, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı daha insancıl davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır.

Bu liderlik türünde örgüt içi paydaşların menfaatleri kadar örgüt dışı paydaşların menfaatleri de gözetilmektedir (Van Dierendonck, 2011: 1228–1261). Hizmetkar liderler kendileri ile barışık ve çevreleri ile uyumludurlar. Çalışanlarına değer verir ve onları geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Page ve Wong hizmetkâr liderlerin grup ve cemiyet bilincini oluşturmada çok başarılı kişiler olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütteki vazifelerini bir nevi hizmet olarak gördüklerini, bu hizmeti yapmaktan haz duyduklarını ve böylelikle örgütsel hedeflerin daha kolay gerçekleştirildiğini dile getirmişlerdir. Yazarlara göre hizmetkâr liderler sözleri ve davranışları çelişmeyen, gerçekleştiremeyeceği sözleri vermeyen, çalışanlarına güven aşıl原因an, kimseyi kandırmaya çalışmayan, bilgileri saptırıp insanları manipüle etmeyen kişilerdir (Page ve Wong, 2000: 69-110). Hizmetkar liderler iletişim kurmada üstün yeteneklere sahiptirler. Bunun yanında çalışanlarına karşı dürüst ve verdikleri sözü tutan kişilerdir.

Patterson (2003), hizmetkâr liderliğin bir diğer önemli özelliğinin mütevazilik olduğunu söylemektedir. Bu özelliği ile hizmetkâr lider, çalışanlarını samimiyetle dinlemekte, kendisine yöneltilen eleştirileri anlayışla karşılamakta ve üstelik bu eleştirileri de bir fırsat şeklinde değerlendirmektedir. Yazara göre hizmetkâr liderler kibirli olmamalarının yanında, empati yapma yetenekleri yüksek ve çalışanlarını takdir edip saygı gösteren kişilerdir. Çalışanlarının gelecekleri için yararlı hedefler belirleyerek, onların kişisel gelişimleri için gayret göstermektedirler (Patterson, 2003: 68). Hizmetkâr liderliğin farklı araştırmacılar tarafından geçerli kabul edilen alt boyutları Çizelge 4.1’de gösterilmektedir.

**Çizelge 4.1.** Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Laub (1999)	Russel & Stone (2002)	Patterson (2003)	Dennis & Bocernea (2005)	Barbuto & Wheeler (2006)	Sendjaya, Santora & Sarros (2008)	Van Dierendonck (2011)
Takipçilere değer verme	Vizyon	Sosyal ve ahlaki sevgi	Güçlendirme	Fedakarlık	Gönüllü bağlılık	Güçlendirme
Takipçileri Alçakgönüllülük geliştirme	Dürüstlük	Alçakgönüllülük	Güven	Duygusal iyileştirme	Dönüştürücü etki	
Toplum oluşturma	Bütünlük	Fedakarlık	Alçakgönüllülük	İkna ile eşleme	Otantik kişilik	Takipçileri tercih etme
Dürüstlük	Güven	Vizyon	Sevgi	Bilgelik	Sorumlu ahlak	Otantiklik
Liderlik sağlama	Hizmet	Güven	Vizyon	Örgütsel hizmetkârlık	Gönüllü hizmet	Affetme
Liderliği paylaşma	Modelleme	Güçlendirme			Aşkın maneviyat	Cesaret
	Öncü olma	Hizmet				Hizmetkârlık
	Başkalarını takdir etme					
	Güçlendirme					

**Kaynak:** (Baykal, Zehir ve Köle, 2018: 115)

Hizmetkâr liderlikte çalışanlar örgütte kaldıkları süre içerisinde kişisel gelişim sağladıklarının ve örgüt tarafından desteklendiklerinin bilinci içinde olduklarından örgüt ile özdeşleşmeleri fazladır (Zhang vd., 2012: 752). Hizmetkâr liderlik tarzının hâkim olduğu örgütlerde çalışanların liderlerinden gördükleri bu insancıl davranışlar neticesinde, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için canla başla bir çalışma eğilimi ortaya çıkmakta, bu durum ise pozitif bir örgüt iklimi yaratarak (Neubert vd., 2008: 1220-1233), örgütsel sadakati arttırmakta (Ehrhart, 2004: 61-94), iş doyumunu yükseltmekte (Jenkins ve Stewart, 2010: 46-54) ve çalışanların performansını arttırmaktadır (Walumbwa vd., 2010: 517-529).

Hizmetkar liderler ego takıntısından arınmış kişilerdir. Yaşama, canlı ve cansız varlıklara karşı daima olumlu duygular beslediklerinden davranışları da bu

yönde olmaktadır. Bunun yanında çalışanlarını anlamaya çalışırlar. Çalışanlarının eksikliklerini gidermelerinde ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde onlara yardımcı olmaktadır.

#### **4.4.2.2 Otantik liderlik**

Literatürde otantik liderlik ile alakalı yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Tanımlamaların çoğunda otantik liderliğin, öz farkındalık, şeffaflık, davranışsal bütünlük, dürüstlük ve tutarlılık özelliklerine vurgu yapılmıştır (Laschinger ve Fida, 2014: 20). Aşağıda otantik liderlik ile ilgili tanımlar yer almaktadır.

Avolio vd. otantik liderleri, “kimin ne düşündüğü, nasıl hareket ettiği ve kendisinin başkaları tarafından nasıl algılandığı hususunda yoğun bir farkındalık hissine sahip bulunan ve çalışanların ahlaki değer yargılarını, bilgi seviyelerini ve güçlü yönlerini iyi bilen ve bu bağlamda, çalışanların itimat, umut, iyimserlik, esneklik ile davranmalarını temin eden, yüksek ahlaki karakterli liderler” biçimde tanımlamaktadır (Avolio vd., 2004: 804).

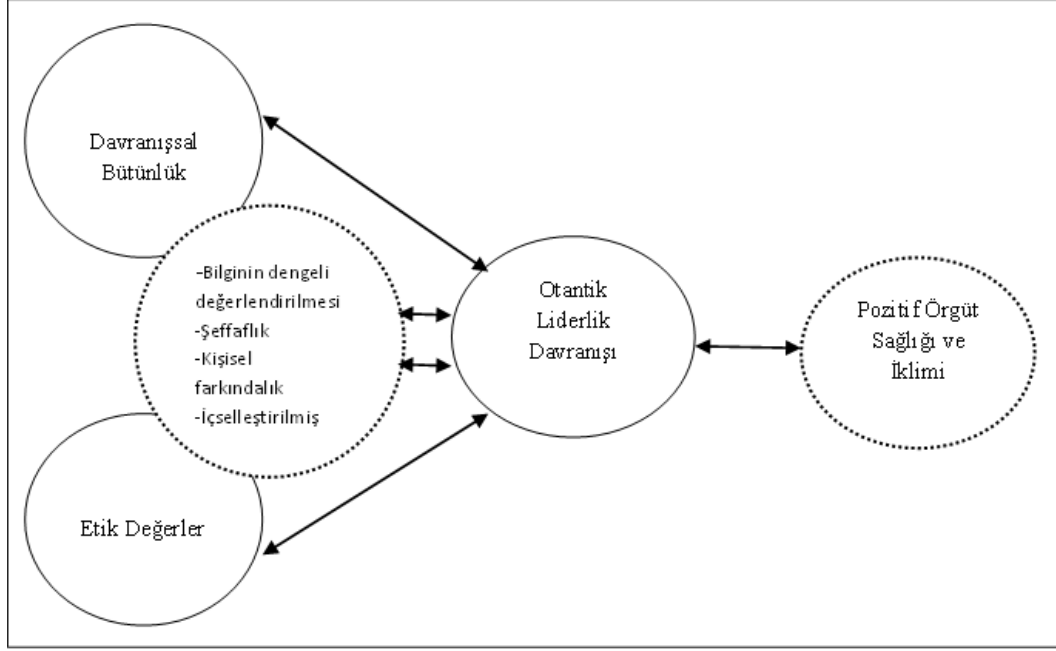
Walumbwa vd. otantik liderliği “olumlu bireysel gelişime destek veren, çalışanlar ile beraber bireysel farkındalığı, içselleştirilmiş ahlak anlayışını, münasebetlerde şeffaflık ve istikrarlı bilgi işleyişini kuvvetlendirerek, olumlu psikolojik kapasiteyi ve olumlu etik iklimi oluşturan ve özendiren bir liderlik anlayışı” biçiminde tanımlamışlardır (Walumbwa vd., 2008: 94).

Otantik liderlik ile alakalı pek çok tanım, otantik liderliğin nitelikleri biçiminde nitelenen bileşenleri içermektedir. Bu bileşenler, şeffaflık, kişisel farkındalık, bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır (Walumbwa vd., 2008):

Bilginin dengeli değerlendirilmesi, liderin önem arz eden bir karar almadan önce, hususla alakalı pozitif veya negatif bütün verileri ve görüş açılarını bir araya getirip analiz etmesini ve değerlendirmesini anlatmaktadır. Şeffaflık, hislerini ve fikirlerini paylaşırken dürüst olmayı ve diğerlerini de düşünce ve görüşlerini bildirmeleri hususunda özendirmek manasında kullanılmıştır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, örgütsel davranış ve kararlara etki eden içsel ahlak standartların ve ahlaki değer yargıların kılavuzluğunda yön vermek manasını taşımaktadır. Kişisel farkındalık liderin güçlü ve zayıf yönlerinin bilincine vararak, diğerlerini hangi taraflarıyla ve nasıl etkiledikleri hususunda



daha hassas bir duruma gelmesini ifade etmektedir (Walumbwa vd., 2008: 92). Otantiklik eğilimi kuvvetli olan liderler, bu davranışsal nitelikleriyle, çalışanlar ile olan münasebetlerinin pozitif yönlü gelişimini destekleyerek, örgütsel sadakatin ve iş doyumunun artmasını sağlayabilmektedirler (Laschinger ve Fida, 2014: 21).



**Şekil 4.1:** Otantik Liderliğin Bileşenlerinin Davranışsal Bütünlük, Etik Değerler ve Pozitif Örgüt İklimi ile İlişkisi

**Kaynak:** (Öcal ve Barın, 2016: 73)

Yukarıda ki şekilde Otantik liderliğin bileşenlerinin davranışsal bütünlük, etik değerler ve pozitif örgüt iklimi ile ilişkisi gösterilmektedir.

#### 4.4.2.3 İlke merkezli liderlik

İlke merkezli liderlik, Stephen R. Covey tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzının temelinde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle çevrelenmiş karşılıklı itimat, saygı ve bağlılık yer almaktadır. Hayatlarımızın ebedi ve değişmeyen prensiplere dayandığını ifade eden ve doğal yasaları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayanan görüşünde Covey, güvenlik, akıl, bilgelik ve güç kavramlarına odaklanmaktadır. Ayrıca yazar bu kavramların tümünün birbirinden bağımsız olduğunu ve bu kavramların güçlü bir kişilik, istikrarlı bir karakter ve etkili bir lider oluşumunda büyük rol oynadığını dile getirmektedir. İlke merkezli liderlik, daha ziyade kişisel gelişimi öne çıkarmaktadır. Bunu

gerçekleştirirken de kişilikten çok karaktere önem vermektedir. Bunun başlıca sebebi ise, oluşturulmak istenen değişikliğin yüzeysel değil, derin olmasının arzu edilmesidir. Karakter; doğruluk, mütevazilik, sadakat, ölçülü olmak, cesaretli olmak, adil olmak, sabırlı olmak gibi birtakım temel değerler üzerine kurulmuştur. Bu ilkeler etkili bir hayatın temelini oluşturmaktadır (Akt: Starratt, 2003: 196). İlke merkezli liderlik çalışanların bireysel gelişimlerini ön planda tutmaktadır. Bu liderlik tarzı doğruluk, tevazu sahibi olma, sadakat, ölçülü hareket etmek, cesaret, adalet, sabır ve çalışkanlık gibi ilkeler üzerine inşa edilmiştir. Bu ilkeler hayatı anlamlı kılan ve her sorunun üstesinden gelmeyi sağlayacak olan ilkelere dir.

İlke merkezli liderin vazifesi, uygun örgütsel davranış standartları oluşturmak amacıyla bazı prensipler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir parçası haline getirmektir. Bu liderlik tarzında, çalışanları etkilemek maksadıyla yararlanılan araçlar liderin etkili karakter özelliklerini sergilemesi ve belli prensiplere sadık kalarak davranmasıdır. Etkili karakter özellikleri sergileyen lider, çalışanlarına güven aşılarken, örgüt kültürünün bir parçası haline gelen bu prensip ve kurallar, bazı zamanlarda kanunlardan bile daha etkili olabilmektedir (Turhan, 2007: 41). İlke merkezli liderler, sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulması amacıyla birtakım ilkeler ortaya koymaktadır. Ayrıca bu tip liderler oluşturdukları bu ilkelere bağlı kalarak çalışanların güvenlerini kazanmaktadır. Bu durum ise çalışanların motivasyonlarını yükselterek, iş verimini arttırmaktadır.

## **5. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

### **5.1 Etik Liderliğin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkileri**

Etik liderliğin çalışanların tutumları üzerindeki etkileri güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık açısından ele alınmış olup aşağıda bunlarla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

#### **5.1.1 Çalışanın güveni üzerindeki etkileri**

Güven, kurulan münasebetlerin devamlılığı ve gidişatı bakımından her organizasyon için hayati bir öneme sahiptir. Zira güven insan münasebetlerinin ve iş dünyasının temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla karşılıklı güvenin tesis edilemediği bir ortamda münasebetlerde sağlıklı bir şekilde yürümektedir. Organizasyon için bu denli hayati bir öneme sahip güven unsuru, karşıdaki kişinin dürüstlüğünden ve adil bir biçimde hareket edeceğinden emin olmak ve bu hususta ona inanmayı ifade etmektedir (Parsons, 2004: 26). Günümüzün en önemli hastalığı güvensizliktir. Çünkü birbirine güvenmeyen insanların biraraya gelmesi mümkün olmadığı gibi güven tesis etmemiş işletmelerinde piyasada faaliyetlerini sürdürmeleri mümkün değildir.

Möllering güveni, “karşıdaki insanın eylem ve niyetleri ile alakalı olumlu beklentiler” şeklinde tanımlamıştır (Möllering, 2001: 404).

Solomon ve Flores güveni, “bireyin veya grubun niyet ve davranışlarında etik olduğuna inanmaktır” biçiminde tanımlamıştır. Bununla birlikte güvenin yerine getirmek için verilen sözlerle, duygularla ve bireyin iç tutarlılığıyla kurduğu, muhafaza ettiği ve devam ettirdiği bir olgu olduğunu dile getirmişlerdir (Solomon and Flores, 2001: 11-18).

İş hayatında idareciler için de çok önemli bir unsur olan güven, onların bütün iş münasebetlerinde büyük bir rol oynamaktadır. Öyleyse her idarecinin organizasyon içinde bir güven ortamı tesis etmesi temsil ettiği organizasyonun

geleceği açısından hayati bir önem taşımaktadır (Parsons, 2004: 25). Bir başka ifadeyle insanların güvenmediği bir işletmenin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Dolayısıyla liderler herşeyden evvel güven kavramına büyük bir önem vermelidirler

Etik lider, çalışanları ile daha çok etkileşimde bulunarak, yüksek seviyede güven duygusunun oluşmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Çalışanların liderin hedeflerine olan sadakati, liderin çalışanlarının güvenini kazanmasına bağlıdır (akt: Jung and Avolio, 2000: 949-964). Çalışanların liderlerine hissettikleri güven gerek etik liderin gerekse çalışanların gayretlerinin sürekliliğini sağlamaktadır. Etik liderler çalışanlarına örnek olarak, onlara saygı göstererek, onlara yetki vererek ve teşvik ederek çalışanlarının güvenini kazanmaktadırlar (Börü ve Güneşer, 2005: 135-156). Etik liderlerin çalışanları ile kurdukları yakın ilişkiler kendisine duyulan güveni artırmaktadır. Bu da çalışanların çalışma isteklerini olumlu etkilemektedir.

Avolio vd., etik liderlerin derin ve yüksek ahlaki değerler oluşturarak ve yüksek seviyede doğruluk sergileyerek çalışanlarının sosyal kimliklerini olumlu yönde etkilediklerini ifade etmişlerdir. Bu görüşe göre etik liderler çalışanlarına ne gerçekleştirmek istediklerini ne düşündüklerini, hedeflerini, neleri baz alarak karar aldıklarını ve nasıl davranacaklarını izah eden etkileyici, güçlü iletiler göndererek ahlaki bir davranış ortaya koymaktadırlar. Etik liderlerin gösterdikleri bu şeffaflık ise, çalışanlarda lidere karşı yıkılmaz bir güven duygusu oluşturarak motivasyonlarını arttırmaktadır (Avolio vd., 2004). Etik liderlerin çalışanlarına değer vermesi ve onların problemleriyle meşgul olması çalışanların kendisine karşı büyük bir güven duymasına yol açmaktadır. Bu durum ise çalışanların motivasyonlarını olumlu olarak etkilemektedir.

Etik liderlerin istikrarlı bir şekilde çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunmaları, kararlara iştirak etmeye olanak sağlayan bir organizasyon yapısı oluşturmaları, adil ve doğru davranışları, davranışlarında çelişmemeleri, vizyon oluşturmaları gibi nitelikler, çalışanların liderlerine karşı hissettikleri güveni arttırmaktadır (Yılmaz ve Giderler, 2007: 263-278).

Objektif bir ölçüsü olmaması sebebiyle güven, davranışlar ile ölçülebilmektedir. Çalışan, liderin kendisine ne kadar güvendiğini tam olarak bilemese de

sergilediği davranış şekli liderin kendisine güvenip güvenmediğini az çok anlayarak, ona göre davranış sergilemektedir (Brower vd, 2000: 227-250).

Güven, çalışanları organizasyon içerisinde bilgi paylaşımına yönlendirmektedir. Bilginin paylaşılması ise organizasyonlarda becerilerin geliştirilmesi ve rekabet üstünlüğü kazanılması bakımından kritik bir öneme sahiptir. Argote vd., organizasyonun bölümleri arasındaki bilgi alışverişinin, organizasyonun genel performansını arttırdığını belirtmiştir (Argote vd., 2000: 1-8).

Çalışanlar güvenin tesis edilmiş olduğu ortamlarda daha yüksek performans sergilemek için kendilerini sorumlu hissetmekte ve daha olumlu davranışlar içerisine girmektedirler. Mayer vd. güvenin mevcut olduğu bir ortamda kişiler arasındaki işbirliğinin ve yardımlaşmanın arttığını ifade etmektedir (Mayer vd., 1995: 709-734).

Bir işletmede güvenin hâkim olması çalışanları karşılıklı bilgi paylaşmaya yönlendirmektedir. Paylaşılan bu bilgiler işletmenin gelişmesine ve büyümesine katkı sağlayarak ona rekabet avantajı kazandırmaktadır.

### **5.1.2 Çalışanın iş tatmini üzerindeki etkileri**

Bilgi paylaşımının teknolojik ilerlemeler sayesinde kolaylaştığı çağımızda gerek çalışanlar gerekse müşterilerine kaliteli hizmet ve ürün sağlamak isteyen kuruluşlar için iş tatmininin artırılması konusu ciddi bir öneme sahip olmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014: 274). Çünkü iş tatmini ile bağlantılı olan çalışanın verimliliği örgütün başarısını ciddi derecede etkilemektedir (Park ve Cho, 2016: 68). Bununla beraber çalışanların işlerine karşı olan memnuniyetlerinin yüksek olması, psikolojik sermaye seviyelerini (Biçkes vd., 2014: 97-121; Salha vd., 2016: 371-385), etik iklim algılarını, örgütsel bağlılık seviyelerini, iş performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da (Yeşilyurt ve Koçak, 2014) pozitif şekilde etkilemektedir (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 273-283). Çalışanların iş tatminlerinin artırılması örgütün başarısında büyük bir öneme sahiptir. Çünkü çalışanların işinden memnun olması örgütün genel verimini olumlu açıdan etkilemektedir.

Çalışanların iş tatminlerini belirleyen önemli faktörlerden biriside, örgüt idarecilerinin görevlerini yerine getirirken sergiledikleri liderlik tarzıdır. Çünkü liderin, çalışanları örgütün tayin ettiği hedef ve amaçları gerçekleştirmesi

amacıyla bir araya toplaması ve güçlerini, yeteneklerini, cesaretlerini, becerilerini, isteklerini ve performanslarını birleştirip arttırması gerekmektedir. Bu da sadece etkin bir liderlik tarzı ile mümkün olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 24; Baltacı vd., 2014: 67).

İş tatmin seviyesi sadece çalışanları kişisel olarak etkilememekte, bunun yanında örgütü etkileyen birtakım sonuçların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İş tatmin seviyesinin artması, çalışanların performans, verim ve işe devamlılığında olumlu sonuçlar yaratırken, iş tatmin seviyesinin düşmesi, işi yavaşlatma, disiplinsizlik, işten ayrılma ve iş kazaları gibi örgütü zora sokan olumsuzluklara sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla iş tatmin seviyesinin azalması, çalışan ile örgüt arasında birtakım problemlerin yaşanmasına sebep olmakta bu da örgütü parasal bakımdan zarara sokmaktadır (Başaran, 1998). Çalışanların iş tatmininin sağlanması örgüte hayati konularda büyük avantajlar getirmektedir. Tersine durumda ise yani iş tatmininin sağlanamaması örgütlerde pek çok sorunun ortaya çıkmasına bağlı olarak büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu sebeple liderlerin iş tatminine önem vermesi gerekmektedir.

Etik liderliğin, çalışanların iş davranışları ile pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü etik lider, insanlara karşı dürüştür, güvenilir, ilgilidir, düşüncelidir, adildir ve ilkelerine uygun kararlar verdikleri için davranışları ile çelişmemektedir. Etik liderliğin, çalışanın iş tatmini, motivasyonu, işe adanmışlık ve örgüte sadakati ile de pozitif yönde bir ilişkisi mevcuttur (Brown ve Trevino, 2006: 595-616). Zhu vd., etik eylem ve tutumları olan liderin, çalışanın gereksinimlerini ve haklarını göz önünde bulundurarak çalışanın örgütsel bağlılığını arttırdığını dile getirmektedir (Zhu et al., 2004).

Özetle etik liderler sahip oldukları etik değerler sayesinde çalışanların davranışlarına olumlu olarak tesir etmektedirler. Bu etik atmosfer çalışanların iş tatminini artırarak örgütü benimsemelerine sebep olmaktadır.

### **5.1.3 Çalışanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri**

Mowday vd. örgütsel bağlılığı, “kişinin faaliyet gösterdiği örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri gibi benimseyip, bu hedeflere ulaşmak maksadıyla örgüt menfaatleri için gayret sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirmesi” şeklinde tanımlamıştır (Mowday vd., 1979: 225).

Günümüzde örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Bunun en önemli sebepleri arasında; örgütsel bağlılığın, istenilen iş davranışı ile olan ilişkisi; örgüte bağlılığın işten çıkma sebebi olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun yapılan araştırmalarla kanıtlanması; örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların, az olanlara kıyasla daha yüksek performans sergilemeleri; örgütsel bağlılığın, özveri ve doğruluk gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olması yer almaktadır (Bayram, 2005: 126-127). Örgütsel bağlılığın sağlanması örgütlerin sürekliliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Bunun başlıca sebebi ise örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha etkili olmasıdır.

Örgütsel bağlılığın; örgütün amaçlarına ve değerlerine içten ve güçlü bir bağlılık, örgütün çıkarı için yüksek seviyede gayret gösterme ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olma biçiminde üç temel bileşeni bulunmaktadır (Yousef, 2000: 6; Maxwell ve Steel, 2003: 363).

Örgütsel bağlılığı iyi yönde etkileyen önemli faktörlerden birisi de lider-çalışan arasındaki iletişimin niteliğidir. Lider- çalışan iletişiminin, rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Lider-çalışan iletişiminin pozitif olması çalışanın örgütsel bağlılığını, lidere olan bağlılığını ve iş arkadaşlarına olan bağlılığını olumlu olarak etkilemektedir. Bu bağlamda etik liderler, çalışanlarının gereksinimlerine ve sahip oldukları haklarına saygı gösterdiklerinden ötürü, çalışanlarıyla duygusal bir bağ oluşturabilmekte bu da örgütsel bağlılığın artmasına yol açmaktadır (Vandenberghe vd., 2004: 47-71). Çalışanların yöneticileri ile olan olumlu iletişimleri hem kendi bağlılıklarını hem de diğer çalışanlar ile olan ilişkilerini iyi yönde etkilemektedir. Dolayısıyla etik liderler sahip oldukları erdemlerle çalışanların bağlılıklarını artırmaktadır.

Etik liderler, çalışanlarına karşı hükmedici, kendisini çalışanlarından üstün gören ve dikte edici bir üslup ile yaklaşmamaktadır. Bunun yerine çalışanlarının motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve iş memnuniyetlerini arttıran ve onları çalışmaya teşvik eden bir üslup takınmaktadırlar (Lawler ve Ashman, 2012: 463). Etik lider, yüksek ahlak anlayışıyla bir taraftan çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olurken diğer taraftan da içinde yer aldığı örgütün çıkarları için üstün bir gayret göstermektedir (Michie ve Gooty, 2005: 441). Emredici bir tarz ile çalışanlarına yaklaşmayan etik liderler, bunun yerine onları olumlu

olarak motive etmeye çalışmaktadır. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün belirlediği hedef ve sahip olduğu değerler ile özdeşleşerek bunlara sahip çıkmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004). Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların örgüt yararına yeni düşünceler üretmesine, kalitenin artmasına ve örgütün başarılı olması maksadıyla fazladan performans sergilemelerine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın kuruluşlara sağladığı bir diğer fayda, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt haricindeki kişilere iş yaptıkları kuruluştan övgüyle söz etmeleri neticesinde, diğer kalifiyeli çalışanların bu kuruluştaki çalışmak istemesi ve dolayısıyla işgücü kalitesinin artmasıdır (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının en belirgin işareti, iş gören devir hızının yüksek olması ve motivasyon düzeyinin düşmesidir. Yüksek iş gören devir oranı, kuruluşların en ciddi problemlerinin başında yer almaktadır. Devir hızının yüksek olması olumsuz iş şartları, düşük çalışan motivasyonu, işe uygun personel seçiminin yapılamamış olması ve düşük iş memnuniyeti gibi farklı etkenlerle ilişkili olmakla beraber esasen örgütsel bağlılığın eksikliğinden ortaya çıkan bir problemdir (Silva, 2006: 317-328). Özetle yüksek iş gören devir oranı kuruluşlar için hayati bir öneme sahip olmakla birlikte örgütsel bağlılığın düşük olmasının en önemli göstergesi sayılmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının en belirgin işareti ise iş gören devir hızının yüksek olması ve motivasyon düzeyinin düşmesidir.

#### **5.1.4 Çalışanın işten ayrılması üzerindeki etkileri**

Örgüt içerisinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen birçok faktör yer almaktadır. Bu faktörlerin arasında ön plana çıkan ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini ciddi derecede etkileyen faktör liderin kendisidir. Liderlerin etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi veya çalışanlarının etik dışı eylem ve tutumlarını cezalandırması, kısacası etik liderlik davranışları sergilemesi, çalışanların iş ile alakalı yapıcı davranışlar içerisinde olmasına, böylelikle işten ayrılma ve başka bir örgüte geçme niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda etik liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Elçi vd., 2012: 289-297;



Mehmood vd., 2018: 429-435; Shafique vd., 2018: 71-87; Yurtkoru vd., 2018: 12-26). Etik liderlerin etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini büyük ölçüde azaltmaktadır. Çünkü çalışanlar bu tip liderlere karşı büyük bir güven beslemekte ve bu tip liderler ile çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır.

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden biri de çalışanların işe adanmışlık seviyesidir. İş ile alakalı tatmin edici, olumlu tecrübe ve ruh hali şeklinde tanımlanan (Schaufeli ve Bakker, 2004) işe adanmışlık kavramı, çalışanın iş davranışlarını pozitif olarak etkileyen bir faktördür. Kendini işine adanmış çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanarak, işten ayrılıp başka bir örgütte çalışmayı daha az düşünmektedirler. İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantıyı irdeleyen pek çok çalışmada, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Du Plooy ve Roodt, 2010: 1-13; Gupta ve Shaheen, 2017: 136-143; Mxenge vd., 2014: 129-144; Robyn ve Du Preez, 2013: 1-14; Saks, 2006: 600-619).

### **5.1.5 Çalışanın örgütsel vatandaşlığı üzerindeki etkileri**

Organ, “örgütsel vatandaşlığı formel görev tanımlamalarıyla tayin edilemeyen, örgütün büyümesine ve verimliliğine katkı sağlayabilecek davranışlar” biçiminde tanımlamaktadır (Organ, 1988: 4). Örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için çalışanların, yalnızca görev tanımlamalarında bulunan davranışları sergilemesi kâfi gelmemekte, bunun yanında çalışanların gönüllülük esasına dayanan şahsi gayretleri de örgütün gelişmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık, görev tanımlamalarında bulunmayan ve yapılmaması durumunda herhangi bir yaptırıma tabi olmayan ve genellikle kişisel tercihler neticesinde sergilenen davranışlardır (Podsakoff vd., 2000).

Türkiye’de etik liderlik ile ilgili gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki çalışmada, daha ziyade etik liderlik tarzının pozitif psikoloji ile olan ilişkisi irdelenmiştir. Psikolojik sermaye ile alakalı gerçekleştirilen bir çalışmada, algılanan yüksek etik liderlik seviyesinin, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların iş performansını arttırdığı saptanmıştır (Topaloğlu ve Süral, 2014: 156-171). Yeşilkaya ve Aydın kamu kesiminde gerçekleştirdikleri çalışmada ise, etik

liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkardığını saptamışlardır. Buna göre etik liderlik algısının yüksekliği, çalışanların bencilliğini azaltarak, diğer çalışanlara faydalı olma isteğini arttırmaktadır (Yeşilkaya ve Aydın, 2016: 1-13).

Etik liderlik davranışları, iş görenlerin güdülenmesini, mesuliyet duygularını, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilemektedir. İş görenler, kendilerine yardım eden, kişisel gelişimlerini destekleyen ve herkese aynı şekilde adil davranacaklarını bildikleri etik liderlere itimat ederek, kararlara katılmada, mesuliyet almada ve kişisel performanslarını geliştirmede daha istekli davranmaktadırlar (Madenöglü vd., 2014: 60). Gerçekleştirilen birçok araştırmada, etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Brown ve Treviño, 2005; Ruiz-Palomino vd., 2011; Jin-Woo, 2013; Lu, 2014; Podsakoff vd., 2000). Çalışanlar kendilerine adil davranan ve haklarını koruyan etik liderlere karşı yıkılmaz bir güven duymaktadırlar. Bu güven duygusu çalışanları örgütün başarısı için canla başla çalışmaya yönlendirmektedir.

Liderlerin sergiledikleri etik davranışlar arttıkça çalışanların örgütlerine ve liderlerine olan bağlılıkları artmakta, dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri de artmaktadır (Podsakoff vd., 2000; Brown ve Treviño, 2006; Ruiz-Palomino vd., 2011; Jin-Woo, 2013; Lu, 2014). Yapılan çalışmalarda, etik liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde birtakım aracı değişkenlerin rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde güvenin (Lee ve Son, 2010; Lu, 2014), örgütsel politika algısının (Kacmar vd., 2013: 33-44), manevi değerlerin (Jung ve Ryu, 2014: 35-54) ve örgüt ikliminin (Lee ve Son, 2010) rol oynadığı saptanmıştır.

## **5.2 Etik Liderliğin Çalışanların Davranışları Üzerindeki Etkileri**

Etik liderliğin çalışanların davranışları üzerindeki etkileri iş performansı, iş ilişkileri ve işe devamlılığı açısından ele alınmış olup aşağıda bunlarla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

### 5.2.1 Çalışanın iş performansı üzerindeki etkisi

Örgütün muvaffakiyeti çalışanların sergileyeceği performansa bağlı olmakla birlikte, bu performansı belirleyecek olan en önemli faktör örgütte benimsenen liderlik tarzıdır. Bu bağlamda çalışanlarından üstün performans bekleyen örgütlerin çalışanlarını yönlendirmedeki davranış biçimlerinin etik değerlere bağlı, adil ve eşitlikten yana olması büyük önem taşımaktadır. Günümüz iş yaşamında var olmak isteyen örgütlerin, çalışanlarına ahlaki bakımdan uygun davranışları gösteren kural, standart, kod ve ilkeleri olması gerekmektedir. Bu kural, standart, kod veya ilkelerin çalışanlar tarafından benimsetilmesini sağlayacak yapının oluşturulması için ise etik liderlik tarzının yöneticiler tarafından uygulanması bir mecburiyet haline gelmiştir (Bıyık vd., 2017: 61). Etik liderlik tarzı örgütlerin başarısında büyük bir rol oynayan çalışan performansını olumlu olarak etkilemektedir. Bunun yanında etik liderler günümüzün çalışma koşullarında örgütlerin kalıcı olmalarını sağlayacak olan ahlaki kural, standart, kod ve ilkeleri oluşturmaktadırlar.

Etik liderlik, son senelerde çalışma yaşamında ortaya çıkan etik skandalların örgütlere yüklediği yüksek maliyetler sebebiyle araştırmacıların yoğun ilgisine maruz kalmış bir konu olarak öne çıkmaktadır. Prensiplerinden taviz vermeden ve adil seçimler yaparak çalışma ortamlarını yapılandıran etik liderler, çalışanların iş davranışlarını olumlu olarak etkilemekte bu da örgütün performansını ve etkinliğini yükseltmektedir (Ülbeği vd., 2018: 188).

Etik liderler, sadece çalışanlarına değil herkese saygılı davranmaktadır. Dürüstlük, etik farkındalık, cesaretlendirme, yetkilendirme, güdüleme ve etik mesuliyetlerin yönetimi, etik liderliğin en önemli özellikleri sayılmaktadır. Etik liderin sergilediği tutum ve eylemler, çalışanların iş davranışlarının gelişmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda çalışanın gözünde işin değerini arttırarak performans artışına neden olmaktadır (Walumbwa vd., 2011).

Etik liderliğin neticeleri incelendiğinde çalışanların, rol model olarak aldıkları liderin etik tutum ve eylemlerini içselleştirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda çalışanlarını etik davranışlar sergilemeye yönelten lider, örgütte etik ikliminin oluşmasında da büyük rol oynamaktadır. Böylece çalışanlar, doğruluğun, güvenin ve şeffaflığın hâkim olduğu örgüt ortamında, daha yüksek iş performansı sergileyerek, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için

çalışmaktadırlar. Howell ve Avolio, etik liderin adalet anlayışının, etik ilkelerinin ve verdiği ödüllerin, çalışanlar tarafından örnek alındığını ve etik liderlerin, bir rol model olarak çok önemli sonuçlar ortaya koyduğunu belirtmiştir (Howell ve Avolio, 1992: 43-54). Çalışanlar etik lideri örnek alarak onun sahip olduğu erdemleri içselleştirmektedir. Böylece etik liderler çalışanları etik davranmaya teşvik etmekte ve örgüt içerisinde etik bir iklimin yaratılmasına da katkı sağlamaktadır. Etik değerlerin hâkim olduğu örgütte ise çalışanların iş tatmini ve performansları da artmaktadır.

Etik ve etik liderlik davranışları günümüz kuruluşları için hayati öneme sahip unsurların başında gelmektedir. Çünkü çalışanlar arasında etik liderlik algısı yükseldikçe iş performansı da artma eğilimi göstermektedir. Zehir ve Erdoğan ile Walumbwa vd. etik liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1389-1404; Walumbwa vd., 2011: 204-213). Walumbwa vd. ile Bouckenoghe vd. etik liderlik tarzının iş performansına pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Walumbwa vd., 2012: 953-964; Bouckenoghe vd., 2015: 251-264).

### **5.2.2 Çalışanın iş ilişkileri üzerindeki etkisi**

Liderlerin ve davranış tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Yıldız, 2014). Etik liderler erdemli yönetici rolleriyle örgütteki adalet algısını arttırmaktadır. Etik lider hakka, hukuka uygun ve herkese eşit davranmasının yanında çalışanların etik dışı davranışlarını da düzeltmeye çalışmaktadır. Bunu yaparken de çalışanları ile etkin bir iletişim kurmakta ve onlara destek olmaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Etkin bir iletişim ile çalışanların birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunması, talimat aktarması, sistemli raporlar düzenlemesi ve çalışanların işbirliği yaparak örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaları kastedilmiştir. Örgüt içerisindeki iletişimin iyi olmadığı durumlarda çalışanlar arasında bir güven ortamı oluşmamaktadır. Güvensizliğin olduğu yerde ise paylaşılan bilgiler eksik veya yanlış olacağından örgüt gelişmemekte, istenilen verimliliğe ve performansa ulaşamamaktadır. Bu durum çalışanların iş tatminine olumsuz yansımakta ve örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir. Ancak iletişimin yeterli ve sağlıklı bir şekilde yapıldığı örgütlerde çalışanlar arasında karşılıklı bir güven oluşmakta, örgüt hedefleri etrafında toplanılmakta, çalışanlar

emeklerinin karşılığını daha kısa sürede almaktadır. Bu durum çalışanların iş tatminlerini olumlu etkileyerek örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Samadov, 2006).

### **5.2.3 Çalışanın işe devamı üzerindeki etkisi**

Etik liderlik tarzının çalışanlar üzerinde meydana getirdiği olumlu etkiler ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların genelinde, söz konusu liderlik tarzının çalışanların etik dışı davranışlarını azaltmadaki rolüne ağırlık verilirken, etik liderlik davranışlarının, çalışanların işe devamlılığı üzerindeki etkisi nispeten daha az incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın örgütten çıkmak için bilinçli ve kasıtlı bir istek duyması biçiminde tanımlanmakta (Tett ve Meyer, 1993) ve fiilen işten ayrılmadan önceki karar sürecinin son aşaması olarak kabul edilmektedir (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en güçlü bilişsel öncülüdür. Bu sebeple, örgüt için değerli olan çalışanları işten ayrılmaya iten nedenlerin tespit edilmesi ve bu olumsuzlukların yok edilmesi, bu çalışanların işe devam etmesini sağlamak ve örgütün fonksiyonelliğine zarar gelmesinin önüne geçebilmek adına önemlidir (Carmeli ve Weisberg, 2006). Liderlik tarzı işten ayrılma niyetini belirleyen en önemli faktörlerin başında yer almaktadır. Çalışanlar etik liderlerin kendilerine önem vermesi, sorunlarıyla ilgilenmesi ve kendilerine adil davranmasından dolayı örgütten ayrılıp başka bir yerde çalışmayı düşünmemektedirler.

Kısaca etik liderlik davranışlarının çalışanın iş performansı, iş ilişkileri ve işe devamı üzerinde birçok etkisinin olduğu söylenebilir. Bu nedenle etik ve etik liderlik davranışları günümüz örgütleri açısından hayati önem arz etmektedir.



## **6. İŞLETMELERDE ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

Etik davranış ilkeleri, anlaşılması ve açıklanması güç insan münasebetlerinde doğruyu ve yanlışını birbirinden ayırt etmede faydalanabilecek kurallar toplamıdır. Liderin riayet etmesi gereken etik davranış ilkeleri; adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk alma, insan haklarına, hukukun üstünlüğüne emeğe, hak ve özgürlüklere saygılı olma, sadakat, sevgi, hoşgörü, şeffaflık ve kanun dışı emirlere karşı gelmektir (Aydın, 2001). Dolayısıyla etik liderler, örgütte vazifelerin ve sorumlulukların paylaşılmasında adil ve eşit hareket etmek durumundadır. Başkaları ile olan münasebetlerinde dürüstlük ve tarafsızlık prensiplerine bağlı olmak mecburiyetindedir. Yetkilerini kullanırken de mesuliyet duygusu taşınmalı ve insan haklarına saygılı davranmalıdır. Etik lider, yaşadığı toplumun gelişmesi için yeni düşünceler üreterek bu doğrultuda gayret sarf etmektedir. Ayrıca hem kendi mesleki gelişimini hem de çalışanlarının mesleki gelişimlerini geliştirme çabası içindedirler (Tekinay, 2014: 13).

### **6.1 Güvenirlilik**

Etik liderler, çalışanlarının etik davranışlar sergilemesini sağlamak ve onların etik dışı davranışlarını önlemek amacıyla mükâfat ve müeyyide mekanizmasını kullanmaktadır. Etik liderler için mükâfat ve müeyyide mekanizması, çalışanların istenmeyen davranışlarını engellemek amacıyla faydalandıkları bir yöntemdir (Mayer vd., 2012: 12). Çalışanlar etiğe uymayan davranışların cezalandırıldığına ve başarıların da mükâfatlandırıldığına şahit olduğunda liderlerinin adaletli olduğunu düşünerek, kendisine güvenmeye başlamaktadır. Böylelikle çalışanlar, etik liderin oluşturduğu güven ve adalete karşılık, örgüte zarar verebilecek davranışlardan uzak duracaklardır (Mayer vd., 2009: 10). Etik liderler tesis ettikleri güven ortamı ile örgütün başarısında büyük rol oynamaktadır. Böylece çalışanlar bu güven ortamında huzur ile çalışacak ve örgütlerine karşı olumlu duygular besleyeceklerdir.

Etik lider, eylem ve tutumlarında sahip olduğu ahlaki değerleri ve içtenliği kullanarak, yer aldığı örgütte güvenilirliği oluşturmakta, itibar ve güven kazanmaktadır. Zamanla tüm paydaşlarda aynı davranışları sergileyerek, bunun örgüt kültürü olarak yaygınlaşmasına çalışmaktadırlar (Avolio vd., 2004: 805–806). Etik liderler, güvenin örgüt kültürünün bir parçası olmasına gayret göstermektedirler. Çünkü güven duygusunun var olduğu örgütlerde çalışanlar birbirleriyle iletişim kurarak işlerin daha verimli bir şekilde yapılmasına katkı sağlamaktadır.

## **6.2 Çalışanların Fikrine Önem Verme**

Etik liderlik; doğruluktan ayrılmamak, yüksek etik standartlar doğrultusunda hareket etmek, çalışana önem vermek, onlara adil davranmak ve çalışanlardan etik yönetim değerlerine uygun davranışlar beklemek gibi özelliklerin ve davranışların birleşiminden ortaya çıkmıştır (Hinkin, 1998: 104-121). alışan yerine getirilen işin icap ettiği eğitim, çaba, deneyim, mesuliyet ve stres seviyesine bağlı olarak yapılan bu iş karşılığında, iş arkadaşlarının elde ettikleri kazançları kendi kazancıyla mukayese etmektedir. Bu mukayese neticesinde de çalışanda adalet veya adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Mükâfat, yükselme, prim ve ücret gibi örgütsel kaynakların bölüştürülmesindeki eşitlik düşüncesi, dağıtımsal adalet algısını ifade etmektedir. Örgütsel kaynakların paylaşımında adaletli bir şekilde hareket edilip edilmediği ise örgütsel adalet algısının işlemsel adalet boyutunu oluşturmaktadır. Liderlerin kendilerine önem verdiklerini ve fikirlerini önemsediklerini düşünen çalışanların etkileşimsel adalet algıları pozitif biçimde yükselmektedir. Ayrıca liderlerin çalışanların düşüncelerine değer vermesi, iştirakçi yönetim anlayışını benimsemesi ve adaletli hareket etmesi örgüt içinde pek çok arzu edilmeyen davranışın engellenmesinde de etkili olmaktadır (Colquitt vd., 2005: 425-445). Etik liderlerin çalışanlarını üstün tutan, onların gelişimine önem veren ve haklarını koruyan yapısı örgütte istenmeyen davranışların önlenmesinde büyük bir rol oynamaktadır. Böylece kendilerine önem verildiğini ve söylediklerinin liderleri için bir anlam ifade ettiğini düşünen çalışanların motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve performansları da artmaktadır.



### **6.3 Etik standartları Belirleme**

Connock ve Johns, etik liderliği, “çalışanların tutum ve eylemlerini denetlemek amacıyla etik standartlar belirleyen, değerler ile etik standartları birleştiren ve bunları aktif bir biçimde tatbik eden liderlik tarzı” şeklinde tanımlamıştır (Connock ve Johns, 1995: 2). Etik liderler; etik standartların ve ahlaki değerlerin öneminin farkında olup bunu her fırsatta vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte etik liderler çalışanları için kaygı duymakta, onlara dürüst davranmakta ve etik kararlar almaktadırlar. Etik liderler, diğer liderlere oranla etik değerlere olan bağlılıkları ve çalışanlarına yol gösterme özellikleriyle etik karar verme süreçlerinin benimsenmesinde farklılık yaratmaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 595-616). Etik liderler sahip oldukları yüksek ahlaki değerlerden asla ödün vermeyen ve etik ilkelerin uygulanmasında asla ayırım yapmayan kişilerdir. Etik liderler örgüt içerisinde etik standartlar belirleyerek bunları örgütün bir parçası haline getirmeye çalışmaktadır.

Yüksek etik standartların hâkim olduğu örgütlerde çalışanların özgüvenleri artarak, örgütsel bağlılığa neden olmakta, bu da örgütün verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır. Aynı zamanda örgütün geleceği görebilen güçlü yapısı, yüksek etik değerlere sahip nitelikli çalışanlarıyla daha büyük hedefleri gerçekleştirme isteklerini kuvvetlendirmektedir (Mizuo, 1998: 66).

### **6.4 Adil ve Dengeli Kararlar Verme**

Etik lider, şeffaf bir yönetim biçimi uygulayan, etik ilkeler ve değerler hakkında açık konuşan ve düşüncelerini korkmadan dile getiren, adil olmak adına çalışanlarını güçlendiren ve adalet arayan kişidir. Bu durum, liderin proaktif yaklaşımları içinde bulunan faaliyetlerinden olup, aynı zamanda etik değerlere ne kadar önem verdiğinin de bir işareti niteliğindedir. Etik lider aralıksız bir biçimde verdiği mesajlarda etiğin önemine vurgu yapmakta, mükâfat ve müeyyide gibi güçlendirme mekanizmalarını kullanmakta, davranışlarında ve kararlarında daha dengeli faaliyetlerde bulunmaktadır (Toor and Ofori, 2009: 535). Etik liderler adil ve dengeli kararlar vererek çalışanların kendisine güven duymasını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar liderlerinin belirlediği hedefleri gerçekleştirmek amacıyla tüm performansını kullanarak çalışmaktadırlar.

Çalışanlar, kendilerini diğer çalışanlarla mukayese etme eğiliminde olup bu mukayese neticesinde bir adaletsizlik veya eşitsizlik algıladıklarında örgüte karşı zarar verici davranışlar içerisine girebilmektedirler. Çalışanlar kendilerine adil ve eşit davranıldığını düşündüklerinde ise, iş arkadaşlarına yardım etmekte, verilen görevleri ve sorumluluklarını yerine getirmekte, örgüt içinde çatışmaya yol açabilecek davranışlardan kaçınmakta ve örgütsel kararlara gönüllü olarak katılmaktadırlar (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:252).

Adil olmak, etik liderlikle özdeşleşmiş ve etik liderlerin her koşulda sergilemeleri gereken davranış kalıplarından birisidir. Bir örgütte etik liderlik davranışları adaleti temel aldığında çalışanların eylem ve tutumları bu durumdan olumlu şekilde etkilenmektedir (Yıldırım, 2010: 74). Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve verimliliklerini arttırmasında çalışanların örgütsel adalet algıları büyük rol oynamaktadır. Liderin adaletli davranması çalışanlarda örgüte olan aidiyet duygusunun artmasına neden olmaktadır. Tarafsız ve dengeli bir lider çalışanlarına etik bilincinin yerleşmesinde ve farkındalıklarının artmasında önemli katkılar sağlayabilmektedir (Öktem, 2013: 13). Adil kararlar almak etik liderin en ayırt edici özelliğidir. Kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanlar kendilerini yer aldıkları örgütün bir parçası gibi hissetmektedirler. Herkes için aynı kuralları uygulayan etik liderler etik bilincin yaygınlaşmasında büyük bir rol oynamaktadır.

## **6.5 Çalışanlarla Etik Değerlerini Paylaşma**

Örgütlerde rekabet gücünün esas kaynağı olan insan faktörünün belirli amaçlar doğrultusunda yönltilmesi gerekliliği, liderlik ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çalışanların örgütlerine rekabet üstünlüğü kazandırması ise örgütleri ile aralarında olumlu bir bağ kurmalarına bağlıdır. Liderin elinde bulundurduğu otoriteyi nasıl kullandığı çalışanları etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanlarına örnek olan liderin davranışları, her fırsatta vurguladığı etik ilkeleri ve olaylara bakış açısı etik değerler ile çelişmemelidir. Yani bir liderin etik olabilmesi için herkese aynı kurallar ve prensipler içerisinde davranması gerekmektedir. Bu prensipler ise doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, insan hakları, hümanizm, hukukun üstünlüğü, sorumluluk, sevgi, hoşgörü, eşitlik ve adalet şeklinde sıralanmaktadır (Akatay vd., 2016: 484). Yani etik lider üzerinde önemle

durduğu ilkelerle çelişmeyen ve her koşulda bu ilkelerden ödün vermeden davranan kişidir.

Etik lider, doğru motivasyonu sağlayabilmek, verimi arttırabilmek, çalışanlar için ortak bir ruh ve inanç oluşturabilmek için çalışanın aile, iş, hayat ve topluma ait bireysel değerlerini dikkate almaktadır. Böylece çalışanlar, liderlerinin yönlendirmesiyle, örgüt değerlerini benimseyebilmektedir. Duygularını kontrol altında tutma, kendisini ve çalışanlarını güdüleme, çalışanlarının mesleki açıdan gelişimini sağlama, empati kurabilme, ilişkileri uyumlu bir şekilde sürdürebilme etik liderin sahip olduğu özelliklerdir (Goleman, 1998: 61-62). Diğer yandan, etik liderliğin ilk şartı, geleceği öngörebilmek, çalışanlarıyla etik değerlerini paylaşmak ve değişime uyum sağlayabilmektir (Yavaşgel, 2002: 378). Etik liderler çalışanlarına değer veren ve onların sorunlarıyla ilgilenen kişilerdir. Etik liderin bu özellikleri sayesinde çalışanların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Liderin etik değerlerini bütün çalışanlara aktarabilme kabiliyeti, kendi otoritesini yetkilendirme yoluyla diğerleriyle paylaşabilmesidir. Yetkilendirme, sorumluluğun paylaşılması olup, örgüt içerisinde etik iklimin oluşturulmasında büyük rol oynamaktadır. Buradaki amaç, çalışanların karar verme sürecinde ve uygulamada kendi örgütlerinin etik sorumluluğunu paylaşmaktır (Stainer ve Stainer, 2000: 287).

Etik lider, çalışanlar için etik iklimin en önemli unsuru kabul edilen yüksek seviyede iş tatmini sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmelerini sağlamak amacıyla dürüst, adil ve güvenilir bir örgütsel iklimin oluşturulması gerekmektedir. Etik lider, kendi etik değerlerini bu iklim yoluyla çalışanlarına aktarmaktadır. Etik bilinç yalnızca böyle bir ortamda ortaya çıkmakta ve yaşama imkânı bulmaktadır.

## **6.6 Çalışanların Kararlara Katılımını Sağlama**

Lind and Tyler'ın geliştirdikleri kişisel çıkar modeli 'ne göre çalışanlar, örgüt ile ilgili süreçler hakkında bilgi edinir, kararlarda inisiyatif kullanabilir, yani örgütsel süreçlerde söz sahibi olabilirse, kazanımları daha çok olmaktadır (Lind ve Tyler, 1988). Bu kurama göre, örgütsel süreçlere dair fikirlerini anlatabilmesi

için çalışanlara söz hakkı sağlanması, çalışanın işlemsel adalet algısını güçlendirmektedir. Alınan karar, çalışanın fikri doğrultusunda alınmamış olsa dahi, çalışan karar süreçlerine dâhil edildiği için işlemsel adalet algısı kuvvetlenmektedir (Greenberg, 1990: 399-432). Gray ve Laidlaw çalışanlara, kararlara iştirak ve düşüncelerini açıklama hakkı sağlanıp, performans değerlendirme aşamalarında olumlu ve aydınlatıcı bilgiler verildiğinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının pozitif yönde etkileneceğini ileri sürmektedir. Örgütsel adalet algısı, çalışanın eylem ve tutumlarını belirlemekte, eylem ve tutumlar örgütsel davranışları meydana getirmekte ve örgütsel davranışlar da örgüt performansını biçimlendirmektedir (Gray ve Laidlaw, 2004: 425-448).

Ahlak ve adalet, etik rol belirleme ve yetkinin paylaşımı, etik liderliğin en önemli özelliklerinin başında yer almakta (De Hoogh ve Den Dartog, 2008: 297-311) ve etik liderler prosedür adaletinin gelişimi için çalışanların kararlara katılımını sağlamaktadırlar (Zhu vd., 2004: 16-26). Bunun yanında, etik liderliğin etkileşimsel bakımdan adaletli olduğunun algılanması, etik iklim algısını pozitif yönde etkilemektedir (Neubert et al., 2009: 157-170).

Örgütlerde çalışanların kararlara dâhil edilmesi, iş tatminini yükseltmekle birlikte örgütteki nihai kararların iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Kararlara iştirak eden çalışanlar, işine, çalışma arkadaşlarına ve idareye karşı yapıcı hisler beslemekte ve iş tatminleri artmaktadır (Erdil, 2011: 19).

Kısaca çalışanların kararlara katılımı çalışanların adalet algısı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Nitekim etik liderler çalışanlarının verilecek kararlara iştirak etmesini sağlayarak bir güven ortamının oluşmasında büyük rol oynarlar. Bu durum çalışanların performanslarını olumlu etkilemekte ve verimlerini artırmaktadır.

## **6.7 Çalışanlara Eşit Davranma**

Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile yakından ilgilenmekte ve bunu sürekli olarak takip etmektedirler. Bu bağlamda örgütsel adalet, kendilerine sağlananlar ve sergilenen davranışlar hakkındaki algıyı anlatmaktadır. Kişisel algı, örgütlerde bireyler arası etkileşimin bir

neticesi olarak sosyal adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışan, adaleti kendisi ile aynı işi yerine getiren diğer çalışanların kazandıkları ve liderin diğer çalışanlara nasıl davranıp kendisine nasıl davrandığını kıyasladığında algılamaktadır. Örgütsel adalet kuramına göre çalışanlar, örgüt kaynaklarının lider tarafından adil dağıtılmadığını ve kendilerine eşit davranılmadığını düşündüklerinde, örgüte karşı olumsuz duygular beslemeye başlayacaktır (George ve Jones, 2008).

Liderlik, örgüt kaynaklarının paylaşımıyla doğrudan alakalı bir konu olmakla birlikte bu kaynakların adil olarak dağıtılması büyük bir önem taşımaktadır. Ücret, prim, mükâfat, ikramiye, sosyal haklar ve terfilere kadar maddi veya manevi bütün örgütsel kaynakların dağıtımı, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile alakalıdır. Dağıtım sürecinin adaletli bir şekilde yürütülüp yürütülmediği, çalışanlarla nasıl iletişime geçildiği ve değer verme gibi konularda etkileşimsel adalet boyutu ile alakalıdır. Kaynakların dağıtımında söz sahibi olan lider, örgütteki adalet sistemini inşa eden, düzenleyen ve sürekliliğini temin eden kişidir (Yıldız, 2019: 83).

Kısaca liderin tüm çalışanlarına ayırım yapmadan aynı şekilde ve eşit davranması örgütsel adalet algısını olumlu etkilemektedir. Çalışanlar kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslamakta ve bu kıyaslamaların sonucunda bir adaletsizlik gördüklerinde ise motivasyonları düşmekte bu da örgütü olumsuz etkilemektedir.

#### Çalışanların Memnuniyetine Önem Verme

Çalışanların sergiledikleri performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve mükâfatlandırılması, çalışanların işinden onur duyması ve yükselme imkânlarından yararlanabilmesi iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir. Liderlerin, iyi performans sergileyen çalışanları takdir ederek, onları maddi ve manevi olarak ödüllendirmesi çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır (Erogluer ve Yılmaz, 2015: 291). Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Erdil vd. (2004) yerine getirilen işin değer verilen kişiler tarafından takdir edilmesinin, çalışanlara büyük tatmin sağladığını ifade etmişlerdir (Erdil vd., 2004; 21).

Kısaca alışanlar sergilemiş oldukları performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve gereken şekilde ödüllendirilmesi halinde yaptıkları işten memnuniyet duymaktadırlar.

## **7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN VE YÜKSELTEN FAKTÖRLER**

### **7.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Örgütlerin en önemli amacı varlıklarını devam ettirebilmektir. Ayakta kalmak isteyen her örgüt üretim yapmak mecburiyetindedir (Başaran, 1993: 22-23). Örgütlerin üretimleri ise, çalışanların emek, bilgi ve becerilerinin işe kanalize edilmesiyle gerçekleşmektedir. Mal, hizmet veya düşünce biçiminde yerine getirilen üretimin kalitesi, çalışanların yeterliliği ile yakından ilgilidir. Yeterlik kavramı, bilgi, maharet ve davranışları kapsayan, çalışanın kendisinden beklenen görevleri, beklenen kalitede yerine getirebilmesini anlatmaktadır (Pehlivan, 1998: 197). Örgütlerde çalışanların belli kriterlere göre seçilmesi ve yetiştirilmesi ile kullanımına modern teçhizatlar verilmesi, onun, işini istenen şekilde yapmasını sağlamayacaktır. Burada önemli olan nokta, yeterli nicelik ve nitelikte üretim için örgütlerin çalışanlarını motive etmesidir (Balci 1985: 2). Yani, çalışanların yeterliklerinden bahsetmek, esasen gerekli ancak tek başına yeterli bir şart değildir. Çalışanın işin gerekli kıldığı bilgi ve becerilere sahip olması kadar, örgüte karşı olumlu düşüncelere de sahip olması gerekmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların yeterliklerinin arttırılabileceğini, ancak başarı için tek başına yeterli olmadığını; yüksek yeterliğe sahip ancak örgütsel bağlılığı düşük çalışanların da görevlerini yerine getirmede yeteri kadar istekli olmayacağını anlatmaktadır (Ulrich 1998: 15-16). Çalışanların istenilen vasıflarda olması veya en iyi imkanlara sahip olması onun işini iyi yapacağı anlamına gelmemektedir. Bu noktada lidere düşen en önemli görev çalışanı olumlu bir şekilde motive ederek örgütsel bağlılığını tesis etmektir. Çünkü sadece örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün başarısı için tüm gayretiyle çalışmaktadır.

İlk defa 1956 senesinde William H. Whyte tarafından dile getirilen örgütsel bağlılık kavramı, birçok araştırmacı tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazıları yer almaktadır.

- Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütsel amaçları kabul etmesi ve benimsemesi, örgüte fayda sağlayacak şekilde çabalaması ve örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde talep etmesidir” (Uygur, 2009: 13).
- Örgütsel bağlılık, “çalışanların örgütte kalmayı arzulamaları, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayrettir” (Bayram, 2005: 128).
- Örgütsel bağlılık, “bireyin çalıştığı kurum ile birleştirdiği kimliksel beraberliğin seviyesi ve içinde bulunduğu kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmeyi arulamasıdır” (Davis ve Newstrom, 1989: 179).
- Örgütsel bağlılık, “kişinin kimliğini örgüte ilıştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir” (Sheldon, 1971: 143).
- Örgütsel bağlılık, “kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir” (Schwenk, 1986: 299).
- Örgütsel bağlılık, “örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür” (Dubin vd., 1975: 411-421).
- Örgütsel bağlılık, “örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür” (Heshizer vd., 1991: 532-549).
- Örgütsel bağlılık, “kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir” (Rusbult ve Farrel, 1983: 429-438).
- Örgütsel bağlılık, “örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır” (Weiner, 1982: 418).

Örgütsel bağlılık kavramının üç unsurunun bulunduğu yukarıdaki tanımlardan anlaşılmaktadır. Bu üç unsur aşağıda verilmektedir. (Lawson vd., 1996: 14):

- Örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç ve bunların kabul edilmesi,



- Örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve
- Örgüt içinde üyelik elde etmek için güçlü bir istek duyulmasıdır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte sadakat duymasını sağlayan farklı psikolojik bir durum olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayırmışlardır. Duygusal bağlılık, çalışanların kendi tercihleri ile örgütte kalma isteğidir (akt. Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4). Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının örgüte getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir şekilde zorunluluk olarak örgüte devam etmeleridir (akt. Buluç 2009: 17). Normatif bağlılık ise çalışanın kişisel sadakat normlarıyla alakalıdır. Çalışan örgütte kalmayı ve örgüte bağlılık göstermeyi bir zorunluluk olarak görmektedir. Çalışan örgütte kalmayı sadece sadakat ve ahlaki bir mecburiyet hissi ile kabul etmektedir (akt. Bağcı, 2013: 167-168). Örgütsel bağlılık kavramının gelişimi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Çizelge 7.1: Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi**

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Örgüte bağlı çalışanı tanımlayarak örgüt için önemine yönelik çalışmalar yapmıştır.
1958	Morris ve Sherman	Örgütsel bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgütsel bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırmıştır.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde araştırma yapmışlardır
1974	Porter	Örgütsel bağlılığa tutumsal yaklaşım modelini öne sürmüştür.

### Çizelge 7.1: (devamı) Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini araştırmıştır.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumsuzluk getirdiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirmiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık ile ilgili yetki modelini geliştirmiştir.

**Kaynak:** (Yağcı, 2003: 50)

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütte çalışmaya devam etmek için büyük bir istek duymaktadırlar. Ayrıca örgütün hedeflerini tam anlamıyla benimseyip başarısı için yüksek bir performans ile çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün başarısı için büyük bir çaba göstermektedirler. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın oluşturulması örgütün geleceği için çok önemlidir.

## 7.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın önemi “Çalışanlar açısından” ve “İşletmeler açısından” olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır.

### 7.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi

Günümüzde insanlar hayatlarının büyük bir bölümünü çalıştıkları yerde geçirmektedir. Globalleşen dünyada ve hızla ilerleyen teknoloji sayesinde acımasızlaşan rekabet şartları yalnızca örgütler arasındaki mücadeleyi

hızlandırmamış, ayrıca işgücü piyasasında ciddi bir rekabetin oluşmasına da yol açmıştır. Bu sebeple çalışma hayatı, insanların hayatının çok önemli bir parçası olmuş ve iş tatmininin sağlanması sonucunda ortaya çıkacak olan örgütsel bağlılık da örgütlerin varlığı için hayati bir öneme sahip olmuştur. Nitekim gerçekleştirilen çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki saptanmıştır (Tekingündüz vd., 2013: 80). Çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığı olarak örgütlerinden birtakım beklentiler içerisine girmektedirler. Bu beklentilerin karşılanması çalışanlarda yerine getirdikleri işe karşı bir memnuniyet duygusunun oluşmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu memnuniyet duygusunun seviyesi çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinde belirlemektedir. Diğer yandan, çalışma hayatı, kişilerin yaşamlarından alabilecekleri tatmin seviyesini belirlemektedir. Yaşam tatmini ise kişinin yaşama dair beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğini anlatmaktadır. Yaşam tatmini kişinin hayatının kavramsal bir değerlendirmesi ya da yargısını ifade etmektedir (Özdevecioğlu vd., 2007: 7) Kısacası, çalışanın işinde sağlamış olduğu mutluluk yaşamının her alanındaki mutluluğa etki ettiğinden, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında doğrudan doğruya bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları onların iş performansını, randımanını ve uyumluluğunu olumlu olarak etkilemektedir. Bunun yanında çalışanların örgüt içindeki refahı, mutluluğu, aidiyetlik duygusu ve bir kimlik kazanması çalışanların örgüte olan bağlılıklarının bir sonucudur. İşten çıkmaların örgütü parasal kayba uğratması sebebiyle örgütler çalışanların örgütte sürekliliğini sağlamak ve iş devir hızını düşürmek maksadıyla çalışanın refahını sağlayacak ve örgüte karşı yapıcı hisler besletecek bazı uygulamalar getirmişlerdir. Çalışanların amaçlarına önem veren, gereksinimlerini karşılayan ve düşüncelerini göz ardı etmeyen örgütler etkin ve randımanlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Aynı zamanda bu örgütler rakiplerine karşı rekabet avantajını da elde etmektedirler (Güney, 2017: 328). Örgütler işten ayrılmanın ve ayrılanların yerlerine yenisini koymanın getirdiği ağır maliyetler nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarına büyük önem vermektedirler. Örgütler bu sebeple çalışanlarını motive edecek ve refahlarını sağlayacak bazı uygulamalar

geliştirmişlerdir. Çalışanlarına değer veren ve onların haklarını koruyup ihtiyaçlarını gideren örgütler ise faaliyetlerini aksamadan yürütebilmektedirler.

### **7.2.2 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi**

Örgütlerin ayakta kalabilmesi üretme gücü yüksek, motivasyonu sağlam, örgütsel vatandaşlık davranışları gelişmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek olan kişileri bünyesinde toplamasına bağlıdır. Çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmeleri sadece maddi kaynaklara bağlı olmayıp, bunun yanında değişik faktörlerde çalışanların bağlılığını etkilemekte ve çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Örgütlerine karşı bağlılık duyan çalışanlar, mensubu olduğu örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek ve örgüt üyeliğini sürdürmek için yüksek bir performans sergileyecektir. Örgütsel bağlılığın sağlanamaması tüm örgütlerin karşı karşı karşıya kaldığı ciddi bir yönetsel problemdir. İdarecilerin çalışanlarının yüksek motivasyon ve performansla iş yapmalarını ve örgütte kalmalarını sağlamak için, destekleyici ve örgütsel bağlılığı artırıcı ortamlar oluşturmaları bu noktada büyük bir önem teşkil etmektedir (Özdevicioglu, 2003: 115). Örgütlerin günümüz piyasa koşullarında var olabilmesi örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yaratılmasına bağlıdır. Çünkü bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görüp üstün bir çaba ile çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağlılık hem çalışanların performansını yükseltmesi hem de işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi örgüt açısından olumsuzluk teşkil eden durumları azaltması sebebiyle üzerinde önemle durulan bir husustur (Uygur, 2009: 12-13). Düşük seviyedeki örgütsel bağlılık çalışan devir hızını arttırarak örgütlere fazladan bir maliyet yüklemektedir (Bakan, 2011: 54). Çalışanların kısa vadede işten çıkarılmasının örgüte zarar vereceğinin anlaşılması ve acımasız rekabet şartları ile başa çıkabilmek amacıyla daha kalifiyeli çalışanlara gereksinim duyulması çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması konusunu gündeme getirmiştir (Kirel, 1999: 120). Örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyonlarını yükselterek örgütlere yüksek maliyetler oluşturan birçok unsuru bertaraf etmektedir. Günümüz rekabet koşullarında ayakta durabilmek ve söz sahibi olmak isteyen işletmeler için çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak büyük bir önem kazanmış ve bu konu insan kaynaklarının öncelikleri arasına girmiştir.

Çalışanların örgütleri ile kurdukları bağlar zayıf olduğunda, örgütün verimlilik seviyesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi de düşmektedir (Doğan, 2013: 70). Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların yer aldığı örgütlerin daha etkili ve verimli oldukları ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işten ayrılma, işe geç kalma ve devamsızlık gibi örgüte ek maliyet oluşturan davranışlar sergileme ihtimali düşüktür. Örgütün amaçlarını kendi amacı gibi kabullenen ve bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla gayret gösteren çalışanlar örgüte rekabet gücü kazandırmaktadırlar. Ayrıca bu çalışanlar örgütleri hakkında olumlu konuştuklarından pek çok nitelikli çalışan bu örgüt bünyesinde yer almak isteyecektir (Cengiz, 2000: 513). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşüklüğü örgütleri pek çok açıdan olumsuz etkilemektedir. Örneğin bağlılık seviyesi düşük çalışanların işe geç kalma ve devamsızlık gibi davranışlar sergileme olasılığı yüksektir. Bu sebeple örgütlere fazladan maliyet oluşturan bu tip davranışların engellenmesi örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları örgütün başarılı olmasında büyük bir rol oynamaktadır. Çalışanın örgüte karşı beslediği bağlılık, örgütlerin maliyetlerini azaltmakta, kâr oranlarını yükseltmekte ve imajlarını sağlamlaştırmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütüne olan güvenini, güvenin de verimliliği arttırdığı bilinmektedir. Çalışanların yer aldıkları örgütlere sahip çıkmaları ve örgütle uyumlu duruma gelmeleri örgütün çalışmasını ve idarenin aldığı kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece, çalışanların örgüt bünyesindeki sosyal uyumu da sağlanmış olmakta ve örgüt uzun bir süre çalışılabilir ve yaşanabilir bir hale gelmektedir (Gül, 2002). Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttığında örgütüne olan güvenleride artmaktadır. Güven duygusunun artması ise çalışanların motivasyonlarını ve buna bağlı olarak da performansların yükseltmektedir. Performansların yüksek olması ise örgütün kârının artacağı ve istenmeyen maliyetlerin azalacağı anlamına gelmektedir.

### **7.3 Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı**

Mesleki bağlılık, kişinin belirli bir meslek kolunda maharet ve nitelik kazanmak amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerinin neticesinde mesleğini, hayatında ne derece merkezi bir yerde değerlendirdiğidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 1-15.).

Başka bir anlatımla mesleki bağlılık, mesleki kimliği ön plana çıkarmak, mensubu olunan meslek için gayret göstermek, mesleki hedef, değer, norm ve etik prensiplere bağlılık'tır (Lanchman ve Aranya, 1986: 227-243). Bir kişi mesleği için uzun seneler çaba sarfettikten sonra şayet mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu biçimde oluşan mesleki bağlılık üç alt seviyede incelenmektedir (Morrow, 1983: 486-500). Aşağıda bu seviyeler hakkında bilgiler verilmektedir.

- **İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını kapsamaktadır. Bu durumda kişi iş ile yaşamını özdeşleştirmektedir.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu seviyede kişi, mesleği ile alakalı olarak ilerisi için değişik yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde gelişebilmek amacıyla uzun dönemli planlar yapmaktadır.
- **İşin Nispi Önemi:** İş ile iş harici etkinlikler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık, kişilerin örgüt ve meslekleri arasında kurduğu köprüyü ifade etmektedir (Paino vd., 2011). Mesleğine karşı yüksek derecede bağlılık besleyen kişiler mesleklerine karşı yapıcı hisler duymaktadır (Blau, 2003; Turner ve Chelladurai, 2005). Ayrıca mesleğine karşı bağlılık besleyen kişilerin, mesleğini geliştirmek maksadıyla daha fazla araştırma faaliyetlerinde bulunduğu ve genellikle iş-aile arası çatışmalar yaşadığı belirtilmektedir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık ise mesleğe bağlılıktan farklı olarak kişinin mesleği yerine yer aldığı örgüte karşı olan bağlılığını anlatmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün daimî bir üyesi olma kararına yardımcı olan bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Meyer and Allen, 1991). Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki en önemli fark, mesleki bağlılıkta kişinin mesleğine, örgütsel bağlılıkta ise kişinin örgütüne karşı derin bir sadakat duymasıdır. Mesleki bağlılığı yüksek olan kişiler işlerine daha çok vakit ayırdığından ailelerini ihmal etmekte ve dolayısıyla aile içinde birçok sorunla karşı karşıya kalamaktadırlar.

Mesleki bağılılığın daha ziyade çalışanı ilgilendiren, örgütsel bağılılığın ise örgütü ilgilendiren özellikleri bulunmaktadır. Mesleki bağılılık, kişinin bizzat kendi memnuniyetinin söz konusu olduğu bir kavram olduğundan, bu çeşit bağılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi muhtemeldir. Mesleğe yeteri kadar değer vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar bu iki bağılıktan birini tercih etmek mecburiyetinde kalmaktadırlar. Fakat bu iki bağılığında birbirinin çok zıttı olmadığı söylenmektedir. Örneğin örgütlerde sunulan kariyer geliştirme eğitimleri ile çalışanların mesleklerini, daha iyi bir şekilde yerine getirmeleri sağlanmaktadır. Bu durum gerek çalışan gerekse örgüt için olumludur. Hem örgütsel bağılılık hem de mesleki bağılılık duygusal ve normatif bağılılık bakımından örgütü terk etme niyeti ile negatif ilişkilendirilmektedir (Rideout, 2010: 56).

Mesleki bağılılıkta kişinin kendi mutluluğu ön plandadır. Kişi kendi mesleğini geliştirmek ve buna yönelik faaliyetler içerisinde olmak istemektedir. Bu noktada örgütlerde verilen mesleki eğitimler hem kişinin mesleki bağılılığının hem de örgütsel bağılılığının beraber gelişmesinde büyük bir rol oynamaktadır.

#### **7.4 Örgüte Bağılılığın Temel Boyutları**

Çalışmanın bu bölümünde örgüte bağılılığın temel boyutları “Uyum Boyutu”, “Özdeşleşme Boyutu” ve “İçselleştirme Boyutu” olmak üzere üç başlık altında anlatılmaya çalışılmaktadır.

##### **7.4.1 Uyum boyutu**

Kimi durumlarda çalışanlar yer aldıkları örgütü yüzeysel olarak desteklemektedirler. Bunlar, örgütlerine inanmaktan ziyade, uyumlu davranışlar sergileyerek bazı mükafatları elde etmeyi ve bazı cezalara maruz kalmamayı amaçlamaktadırlar (Güney, 2012: 279). Çalışanın bu yüzeysel bağılılığı, uyum olarak adlandırılmaktadır. Yetki, kural ve prosedür eylemleri çoğunlukla uyum ile sonuçlanmaktadır. Burada çalışan birtakım faaliyetleri yapmak mecburiyetinde olduğundan dolayı yerine getirmektedir. Uyum her zaman bir zorunluluk bildirmektedir. Uyum aynı zamanda yetkiye sahip olanın üstün olduğu ve çoğunlukla acil bir çözüm olarak kısa vadede geçerli bir durumdur. Tercihlerini çalışanlarına makamını kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir

yöneticiye doğal olarak uyulmakta, ancak bu uyum gönülsüz bir şekilde olmaktadır. Yani uyum güvene değil kontrole dayanmakta ve çalışana bir seçim yapma imkânı tanımamaktadır. Diğer yandan uyum, örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır. Burada çalışan, diğerlerinin etkilerini yalnızca onlardan bir şey sağlamak amacıyla kabul etmektedir. Örneğin uyumda, bazı dış ödülleri elde etme amacı bulunmaktadır. Yararcı örgütlerin büyük bir kısmında çalışanlar kişisel emirlere uyarlar fakat, menfaatlerinin ötesinde örgüte bağlılık çok düşüktür. Kısacası maddi ödüller ve belki terfi için mevcut olan karşılıklı eşit değişim haricinde bir bağlılık söz konusu değildir (Balay, 2000: 96-97). Uyum yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyumda çalışanlar mecbur oldukları için görevlerini yapmaktadır. Yani çalışanlar örgütlerini benimsememiş ve inanmamıştır. Çalışanlar sadece uyumlu gözükerek bazı ödülleri almayı istemektedirler. Bunun yanında uyum örgütsel bağlılığın ilk aşaması olarak kabul edilmektedir.

#### **7.4.2 Özdeşleşme boyutu**

Özdeşleşme, çalışanların yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. Eğer çalışanlar diğer çalışan ve gruplarla bir ilişki kurmak ve bunu devam ettirmek amacıyla, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa burada özdeşleşme söz konusu olmaktadır. Özdeşleşme, bir çekicilik durumu oluşturduğundan, çalışana yüksek derecede memnuniyet vermektedir. Ancak bu çekicilik, çok kolay bir biçimde yok olabileceğinden korunması da gerekmektedir. Örgütsel bağlılık çalışana memnuniyet vermesinin yanında ona bir takım mesuliyet ve maliyetler de yüklemektedir. Çalışanlar özdeşleşme aşamasında örgütlerine karşı bağlılık duymaktan övünmekte ve örgütle üst seviyede özdeşleşmektedirler. Bunun en önemli sebebi ise yer aldıkları örgüt tarafından değerlerinin desteklenmesidir (Balay, 2000: 100).

Bir çalışan, bir grup veya örgütle farklı nedenler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği çalışanın kendisini tanımasına, bir aidiyet duygusu hissetmesine ve kendini gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında örgütün imajı, saygınlığı ve güvenilirliği yüksek ise çalışanlar daha fazla özdeşleşme eğilimi içinde olmaktadır (Benkhoff, 1997: 118).



Kısacası çalışanın örgüte olan sosyal katılım seviyesi, onun örgüt ile ne kadar özdeşleştiğini göstermektedir. Bununla birlikte çalışanlarının değerlerine önem veren örgütlerde örgütsel özdeşleşme daha kolay bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu tip örgütlerde yer alan çalışanların motivasyonları yüksektir, ayrıca örgütlerinden de gurur duymaktadırlar.

### **7.4.3 İçselleştirme boyutu**

İçselleştirme, davranışa yol gösteren değerlerin birleştirilmesini kapsayan bir etkileme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 11). İçselleştirme, kişisel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanmaktadır. Bu aşama, bireysel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve eylemleri üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır. Örgütün en fazla istediği bağlılık şekli içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini besleyen ve başlangıçtaki etki kaynağından bağımsız bir bağlılık biçimidir. Ancak oluşması hem güç hem de uzun bir vakit almaktadır. İçselleştirme bir defa oluştuğunda ise, artık çalışana etkilemek amacıyla yeni etki kaynaklarına gerek kalmamaktadır. Çünkü bu aşamada çalışan, yeni bir düşünceyi, değişimi veya davranışı kendisinininkiymiş gibi benimsemektedir (Balay, 2000: 101). İçselleştirmede çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin örtüşmesi söz konusudur. İçselleştirme, örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık türü olmasının yanında meydana gelebilmesi zordur. Fakat meydana geldiğinde ise çalışana motive etmek için başka kaynaklara artık ihtiyaç duyulmamaktadır. Bunun sebebi ise çalışanın örgüt değerlerini, amaç ve hedeflerini tam olarak benimsemiş olmasıdır.

### **7.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların bireysel özellikleri, işten beklentileri, işin niteliği ve değeri, idarecilerin sergiledikleri davranışlar, ücret beklentileri, denetim biçimleri, mükafat ve yaptırımlar, örgüt kültürü, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve rol çatışmaları ve yeni iş bulma imkanları örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Örgütsel bağlılığa etki eden bu faktörlerdeki tatmin düzeyi ayrıca çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılık seviyesini de tayin etmektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar, iş yerinde özdenetim sistemi yoluyla kendi

kendilerini denetleyip, örgütlerine en fazla desteği sağlamakta ve oluşacak bir kriz anında çözümler üreterek örgütlerinin yanında yer almaktadırlar. Aynı zamanda çalışanlarla alakalı her çeşit sağlık ve güvenlik tedbirlerinin alınması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sigortasız işçi çalıştırılmaması, çalışanlara yükselme imkânının verilmesi ve çalışanları güdüleyecek faaliyetlerin düzenlenmesi, çalışanlarına değer veren yöneticilerin var olması ve çalışanların adaletle yönetildiğini düşündükleri bir sistemin var olması çalışanlarda örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 269).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel faktörler, yapılan iş ile ilgili, gerçekleştirilmesi gereken roller ile ilgili ve örgütsel faktörler olmak üzere dört başlık altında ele alınmaktadır.

### **7.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler**

Bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Luthans ve diğerlerine göre demografik faktörler; yaş, hizmet süresi, eğitim, cinsiyet ve medeni durum gibi faktörleri kapsamaktadır (Luthans vd., 1987).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, ücret ve algılanan yeterlilik başlıkları altında ele alınmaktadır.

#### **7.5.1.1 Yaş**

Örgütsel bağlılık ile çalışanın yaşı arasındaki bağı inceleyen araştırmaların neticesinde, yaş ilerledikçe çalışanın örgütsel bağlılığında arttığı görülmüştür (Solmuş, 2004:217). Buna göre, çalışanların yaşı ilerledikçe, seçenekleri azalmakta ve farklı bir eğitim alma olasılığında giderek düşmektedir. Bu durum çalışanların yer aldıkları örgüte karşı bağlılıklarını yükseltmektedir (Angle ve Perry, 1981:12). Benzer araştırmaların neticelerine göre, yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara kıyasla örgütlerine karşı daha fazla bağlı olma eğilimi gösterdikleri saptanmıştır. Bunun başlıca nedeni yaşı ilerlemiş çalışanların yeni bir iş arama sürecine girmek istememeleridir. Çünkü bu yaş grubuna dahil olan çalışanlar yer aldıkları örgütün kültürünü ve değerlerini benimsemişleridir. Dolayısıyla yaşı ilerlemiş çalışanlar mesleklerinden ve örgüt içindeki vazifelerinden daha memnun olma eğilimindedirler (akt. Çakır, 2001: 100).

### **7.5.1.2 Cinsiyet**

Cinsiyet faktörü yönünden, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile alakalı gerçekleştirilen çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin çoğunlukla kadınlardan daha iyi konumda ve daha tatminkâr bir ücretle çalıştıkları için örgüte daha yüksek bir bağlılık besledikleri söylenmektedir. Bir başka görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki görevlerini temel aldıkları için yer aldıkları örgüt arka plana itilmekte ve örgüte erkeklere kıyasla daha az bağlılık duymaktadırlar (Yalçın ve İplik, 2005:399). Kadınların erkeklere oranla, örgütlerine karşı daha fazla bağlılık duyduklarını ortaya koyan çalışmalar var olduğu gibi (Dixon vd., 2005:172), cinsiyet farklılığının yalnızca devamlılık bağlılığında etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur (Karrasch, 2003:225). Mowday vd. kadınların örgütsel bağlılıklarının, erkeklere oranla daha yüksek olduğuna söylemişlerdir. Bunun sebebini de kadınların örgütteki konumlarını elde ederken erkeklerden daha fazla çalışmış olmalarına ve onlardan daha fazla engel aştıklarına bağlamaktadır (Mowday vd., 1982).

### **7.5.1.3 Medeni durum**

Konu ile alakalı gerçekleştirilen çalışmalarda evli çalışanların maddi sorumlulukları yüzünden işe devam etme hususunda daha duyarlı oldukları ve bu sebeple örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlara oranla daha fazla olduğu saptanmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990:177; Solmuş, 2004: 218).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında zayıf seviyede bir bağ olmasına karşın bu bağın yönü olumludur. Bu da evli çalışanların bekarlara kıyasla daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık duyduklarını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni de evli çalışanların evli olmayanlara oranla çoğunlukla daha fazla mali yük üstlenmeleriyle izah edilmektedir (Aykaç, 2010: 87).

Öztürkci, İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı neticesine varmıştır (Öztürkci, 2015: 94). Bayraktaroğlu, sağlık kesiminde gerçekleştirdiği araştırmasında evli ve bekar çalışanların bağlılık seviyeleri ortalamalarının birbirlerine yakın olduğunu ancak bekar çalışanların bağlılık seviyelerinin daha fazla ortalamaya sahip olduğunu saptamıştır (Bayraktaroğlu, 2012: 98-99). Durna ve Eren ise

gerçekleştirdikleri bir araştırmada, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının medeni durumlarına göre değiştiğini belirlemişlerdir (Durna ve Eren (2005: 217).

#### **7.5.1.4 Hizmet süresi**

Bir örgütte herhangi bir konumda çalışılan süre çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Bunun yanında herhangi bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Örgütsel bağlılıkla bir örgütte geçirilen süre arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle; çalışanın kıdemi ne kadar fazla ise, örgütsel bağlılık da o kadar artmaktadır (McCaul vd., 1995). Cohen, çalışanların çalışma süreleri fazlaştıkça, örgütten sağladıkları kazançların da arttığını söylemektedir. Ona göre hizmet süresi çalışanın örgüte yaptığı bir yatırım özelliği taşımakta ve bunu kaybetmek istemeyen çalışanlarda yer aldıkları örgüte karşı daha yüksek bir bağlılık duymaktadırlar (Cohen, 1993: 155).

Duygusal bağlılıkla alakalı yapılan kuramsal ve deneysel araştırmaların büyük bir kısmında, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun, hizmet süresi ile bağlantılı olduğu saptanmıştır. Buna göre, duygusal bağlılık işe başladıktan sonra hızlı bir azalma, arkasından sürekli bir yükselme eğilimi göstermektedir (Beck ve Wilson, 2000: 114).

#### **7.5.1.5 Eğitim düzeyi**

Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim seviyesi arttıkça mensubu olduğu örgüte karşı olan bağlılığı da azalmaktadır. Bunun başlıca nedeni, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütten beklediklerinin yüksek olmasıdır. Ayrıca eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak alternatif iş olanakları da artmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Glisson ve Durick, 1988: 61-81).

Gerçekleştirilen kimi araştırmalarda (Mathieu, 1991; Tannenbaum vd., 1991; Meyer ve Allen, 1997), ise, kişinin eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Çünkü, eğitim faaliyetleri çalışanlara, örgütün kendilerine değer verdiği mesajını vermekte ve çalışanlarda bunun karşılığında örgütlerine daha yüksek bağlılık duymaktadırlar.

### **7.5.1.6 Ücret**

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerin başında çalışanların ücret seviyesi gelmektedir. Kâr amacı olmayan örgütler haricinde, neredeyse örgütlerin tümünde çalışanlar belirli bir ücret karşılığında iş yaptıkları için, işe devam edip etmeme kararının verilmesinde ücret büyük bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla çalışanların ücret seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Byington ve Johnston, 1991).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama şekilleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Johnson ve Jones, 1991). Çalışan yer aldığı örgütün ücret sistemini ne kadar adil ve dengeli görüyorsa, örgütüne olan bağlılığı da o kadar artmaktadır. Bilhassa üst seviye çalışanlar için ücret faktörü, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir (Cohen, 1992).

### **7.5.1.7 Algılanan yeterlilik**

Öz-yeterlik kavramı ilk defa Albert Bandura tarafından Sosyal Bilişsel Kuram'da dile getirilmiştir. Öz yeterlik kavramı teknik manada “algılanan öz yeterlik” şeklinde adlandırılmaktadır Kişinin, belli bir performansı sergilemek amacıyla gerekli faaliyetleri organize edip, başarılı olma kapasitesi hakkında kendine ait yargısına öz-yeterlik denmektedir (Bandura, 1986).

Bandura, öz-yeterlilik algısının çalışanın kendisine kolay olmayan fakat gerçekçi hedefler belirlemesini sağlayarak iş performansını olumlu bir biçimde etkilediğini söylemiştir (Bandura, 1997). Öz-yeterlilik algısı yalnızca çalışanın sergilediği performans ile alakalı bir kavram olmanın ötesinde, örgütsel çıktılarla da yakından ilgili bir kavramdır. Öz-yeterlilik algısını örgütsel boyutta ilk irdeleyen araştırmacılardan olan Staples, öz-yeterliliğin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel değişkenlerle olan olumlu ilişkisine dikkat çekmemektedir (Staples vd., 1999: 760). Çalışanın öz-yeterlilik algısını doğru ve etkin bir biçimde yönlendirmesi ile istenen örgütsel çıktılar elde edilmesi de olanaklı bir hale gelmektedir. Özyeterlilik algısının örgütsel bağlılığı pozitif bir biçimde etkilediği uluslararası literatürdeki değişik araştırmalar aracılığıyla ortaya konmuştur (Agarwal ve Mishra, 2016; Sinha vd., 2002).

## **7.5.2 Yapılan işle ilgili faktörler**

Yapılan iş ile ilgili faktörler işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Aşağıda bunlarla alakalı detaylı bilgiler verilmektedir.

### **7.5.2.1 İşin içeriği**

İşin içeriği ne kadar zengin olursa çalışanın örgüte bağlılık seviyesi de o kadar artmaktadır. Bu ilişkinin temel varsayımı şudur: işin yerine getirilme zorluğu arttığında, çalışanların meydan okuma seviyesi de artmakta bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. Çalışanlar, işlerine işin değişik özellikleri ile yaklaşmaktan ziyade, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı şeklinde adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık seviyesi yükseldikçe, çalışanların bağlılıkları da artmaktadır. İşin içeriği ve çalışanın meydan okuması noktasında, dikkat çekilmesi gereken en önemli husus çalışanların sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddetidir (Çırpan, 1999: 63).

### **7.5.2.2 Beceri çeşitliliği**

Beceri çeşitliliği kişinin örgütsel görevi içerisinde kendisinden beklenenleri yapmaya çalışırken sarfettiği gayretin, kullandığı bilgi, maharet ve kabiliyetlerin ölçüsünü anlatmaktadır (Cohen vd., 2009: 361-364). Diğer bir anlatımla söz konusu kavram çalışanların sahip olması gereken yetenek ve niteliklerin farklılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Tsaur vd., 2011: 192).

Beceri çeşitliliği bir işin çalışana değişik maharetlerini kullanma imkânı verme derecesidir. Yapılacak işin zorluklarının çalışanın farklı maharetlerini kullanarak üstesinden gelmesi çalışanın yaptığı işe bir anlam katmasına yol açmaktadır. Çalışanın görevini yaparken gerek sahip olduğu maharetlerini kullanabiliyor olması gerek bu süreçte var olan maharetlerini geliştirme ve yeni beceriler kazanma imkânı yakalaması kendisini yetkin hissetmesine neden olmaktadır. İşini gerçekleştirirken zamanlama ve süreç açısından serbest olması da kendisini çalışmalarının merkezi ve sorumlusu olarak görmesini sağlamaktadır. Bu süreçler iç kaynaklı motivasyonun oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır. İç kaynaklı motivasyonu ve tatmini kuvvetlendiren bu iş

nitelikleri çalışanın yalnızca yararlı bir kişi olduğu hakkındaki inancını arttırmayacak aynı zamanda yerine getirdiği işin de manalı ve önemli olduğu hissini yaşamasını sağlayacaktır. Bu çeşit duygusal yaşantıların tecrübe edilmesine zemin oluşturan iş niteliklerinin başarı hedef yönelimleri ile etkileşime girerek örgütsel bağlılığı arttıracak ifade edilmektedir (Farr vd., 1993).

### **7.5.2.3 Özerklik**

Gerçekleştirilen araştırmalarda özerklik değişkeninin örgüte bağlılığı pozitif açıdan etkilediği saptanmıştır. Çalışanların iş süreçlerinde inisiyatif kullanabilmesi, onları işin neticeleri hakkında sorumlu hissetmelerine yol açmaktadır (Kennth vd., 2002: 32). Çalışanların iş süreçlerinde karar alma becerisi gösterebilmeleri, iş deneyimlerinin ve bilgilerinin yüksek seviyede olmasına bağlıdır. Aksi durumda, kendilerine yüklenen mesuliyet başarısızlık getirecektir. Bu sebeple özerkliğin hangi çalışana verileceği ya da hangi oranda verileceğinin yönetici tarafından çok iyi ayarlanması gerekmektedir. Çünkü bir işi yapabilecek bilgisi ve yeteneği olmayan çalışanın gerçekleştirdiği işin yüksek seviyede özerkliğe sahip olması onun örgüte bağlılığını olumsuz etkileyebilecektir. Başarısız olan çalışanın örgüte olan bağlılığı her üç boyutta da düşecektir. Bu sebeple özerkliğin örgütsel bağlılığı pozitif ve negatif olmak üzere her iki açıdan da etkileyebileceği ifade edilmektedir. Özerkliğin örgüte bağlılığa pozitif açıdan bir etki oluşturması çalışma süresi ve yaşa göre değişiklik göstermektedir. Örgütte uzun bir zamandır çalışan kişi, o örgüte ve iş süreçlerine uyum sağladığı için gerçekleştirdiği işin yüksek özerkliğe sahip olması, kendi kararları doğrultusunda davranmasını doğal bir hale getirebilecektir. Bu nedenle örgütte uzun bir süredir çalışanların daha kısa süredir çalışanlara oranla örgüte bağlılığı yüksek olmaktadır (Ünler, 2006: 101).

### **7.5.3 Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler**

Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Aşağıda bunlarla alakalı detaylı bilgiler verilmektedir.

### **7.5.3.1 Rol belirsizliği**

Rol stresi ile alakalı literatüre bakıldığında rol stresi kaynaklarının temel olarak rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki başlık altında incelendiği görülmektedir (Kim vd., 2009). Rol belirsizliği, iş ile alakalı yönergelerin net olmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Rizzo vd., 1970). Carron and Hausenblas ise, rol belirsizliğini, vazifenin yapısı ile alakalı hiyerarşi, güç dağılımı gibi unsurlarda veya kişinin hareketlerinin neticeleri ile alakalı belirsizlik ya da bilgi eksikliğinin olması durumu biçiminde tanımlamaktadır (Carron ve Hausenblas, 1998). Bu belirsizlik, çalışmada stres oluşturarak, çalışanın yavaş davranmasına ve işini geç yapmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda rol belirsizliği çalışanın kendisini psikolojik olarak güvende hissetmesini engelleyerek, onun motivasyonunu ve işe olan hevesini azaltmaktadır (Brown ve Leigh, 1996: 360).

### **7.5.3.2 Rol çatışması**

Rol çatışması ise, iki veya daha çok amirden gelen iş istekleri arasındaki bir uyumsuzluk ve tutarsızlık durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Rizzo vd., 1970). Bir çalışandan, birbirleriyle uyumsuz veya çelişen iki veya daha çok görevi yapmasının talep edilmesi neticesinde oluşan bir durumdur (Balta ve Balta, 2000: 89). Görev ile alakalı gerekliliklerde gereğinden fazla bilgi yükü oluşturması nedeniyle iş doyumunu düşürmekte ve beraberinde iş stresini yükseltmektedir (Mohr ve Puck, 2007). Kahn vd. stres kaynakları ile alakalı yaptıkları çalışmalar neticesinde kişilerarası anlaşmazlıkları tetikleyen rol çatışmalarının, iş tatminini olumsuz etkilediğini ve örgüte karşı duyulan güveni azalttığı sonucuna varmışlardır (Kahn vd., 1964). Oliver ve Brief, Fischer ve Gitelson, Zahra, Babakus vd. ile Yousef örgütsel bağlılık ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır (Oliver ve Brief, 1977; Fischer ve Gitelson,1983; Zahra, 1985; Babakus vd., 1996; Yousef, 2002). Diğer yandan Agarwal ve Ramaswami, rol belirsizliğinin duygusal bağlılığı olumsuz, rol çatışmasının ise duygusal bağlılığı etkilemediğini belirlemişlerdir (Agarwal ve Ramaswami, 1993).

### **7.5.4 Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörler ise örgütsel yapı, örgütsel yükselme imkânları, örgütsel iletişim biçimi, örgütsel güven, örgütsel denetim ve yönetim tarzı olmak üzere



altı başlık altında incelenmiştir. Aşağıda bunlarla alakalı detaylı bilgiler verilmektedir.

#### **7.5.4.1 Örgütsel yapı**

Tarihin eski dönemlerinden günümüze kadar hem özel kuruluşlar hem de devlet kuruluşları belirli örgüt yapıları içinde yönetilmişlerdir (Eraslan ve Bulut, 2013: 489). İktisadi, teknolojik, yasal ve siyasal çevrede meydana gelen değişiklikler, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliği, kuruluşun büyüklüğü, müteşebbis ve idarecilerin sahip olduğu değerler gibi birtakım unsurlar örgüt yapısının belirlenmesinde büyük rol oynayan faktörlerdir. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan bu yapıların, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı büyük bir önem teşkil etmektedir (Tokat, 2010: 386).

Örgüt yapısını oluşturacak müşterek bazı değişkenleri tespit etmeye çalışan araştırmacılar, bu amaç doğrultusunda yaptıkları çalışmalarda örgütün boyutu, karmaşıklık derecesi, biçimselleşme ve merkezileşme gibi değişkenlerin örgüt yapısının en önemli unsurları olduğunu ortaya koymuşlardır (Pugh vd., 1968; Ettlíe vd., 1984; Miller ve Dröge, 1986). Aynı zamanda bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede etkilerinin bulunduğu saptanmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Hartline vd., 2000; Çakır, 2001).

#### **7.5.4.2 Örgütsel yükselme imkânları**

Örgütün amaçlarına erişmesinde hesaba katılması gereken hususlardan biri de örgütte yürütülen terfi politikalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Terfi, çalışanın işinde başarılı olduğunun bir göstergesidir. Örgütlerin terfi uygulamalarını adaletli bir şekilde ve liyakata önem vererek yapması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu şekilde etkilemektedir. Adaletli terfi uygulamaları, çalışmayı ve örgütte kalmayı teşvik etmektedir. Terfi olanaklarının çalışan üzerinde oluşturduğu müspet algı, çalışanın örgütü bıraktığı vakit ne kadar çok şey kaybeceğini düşündürerek örgütte kalmasına neden olmaktadır. Çalışanların terfi edilmesi onların iş tatminlerini yükselterek örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Yüksek motivasyonla işini yapan, fakat yükselme imkanlarından yararlanamayacağını anlayan çalışan, örgüte karşı olumsuz tavırlar sergileyecek ve örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Yer aldığı örgütün terfi olanaklarını ve politikalarını adil bulan ve emeğinin karşılığını

terfi olarak alan çalışanlar ise örgütlerine karşı olumlu duygular besleyecek ve örgütsel bağlılıkları da artacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

#### **7.5.4.3 Örgütsel iletişim biçimi**

Örgüt içerisindeki kararların iletilmesinden ve yapılan çalışmaların neticelerinin değerlendirilmesine kadar tüm süreçler örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla örgütsel iletişim problemlerin belirlenmesi, çalışanların bilgilendirilmesi ve güdülenmesi ile çalışanların yönetime iştirak etmesi noktasında örgüt için hayati öneme sahip bir araçtır (Güçlü, 2018: 861). Örgütsel iletişim kanalları biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aynı zamanda biçimsel iletişim de kendi içinde dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim şeklinde üçe ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim, örgüt kültürü tarafından oluşturulan kuralların belirlediği bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir (Aydın vd, 2015: 324).

Örgütlerde yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim, iş ve sosyal gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak oluşmaktadır. İşe yönelik olan iletişim biçimleri arasında yönerge vermek, bilgilendirmek ve geri bildirim bulunmaktadır. Bu iletişim biçimleri çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır. Ayrıca yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin artması da çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Mustaffa vd., 2010: 20).

İletişimin birçok fonksiyonunun yanında yapılacak işin kalitesine olan etkisi dikkate alındığında, bu durumun yöneticinin performansını da yakından ilgilendirdiği ortaya çıkmaktadır (Robbins ve Coulter, 2003; 282). Çalışanlarla yöneticiler arasında kurulan etkin ve kaliteli bir iletişim çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve işe devam etme isteklerini arttırmaktadır. Yöneticilerin yapıcı davranışları çalışan devir hızını düşürürken, sağlıklı bir iletişim sayesinde problemler daha ilk aşamada giderilmektedir (Taplin ve Winterton, 2007; 13).

#### **7.5.4.4 Örgütsel güven**

Güven kavramı psikoloji, sosyoloji, politika, antropoloji, ekonomi, tarih ve yönetim gibi pek çok farklı alanda incelenmiş çok boyutlu bir kavramdır

(Gabetta, 1988: 131 -185; Levvicki ve Bunker, 1966: 196-215). Aşağıda örgütsel güven ile ilgili bazı tanımlara yer verilmektedir.

Asunakutlu örgütsel güveni, “insanların birbirlerine dair olumlu düşüncelere sahip olması neticesinde aralarında duygusal bir bağ oluşmasını sağlayan, iletişim ve etkileşimi arttıran bir kavram” olarak tanımlamaktadır (Asunakutlu, 2002: 1-13).

Bromiley ve Cummings örgütsel güveni, “doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgütün vaat ettiği şeyleri yerine getirmek amacıyla iyi niyetle ve samimiyetle çalışacağına dair iş görenlerin inancı” şeklinde tanımlamaktadır (Bromiley and Cummings, 1996: 302-303)

Neves ve Caetano örgütsel güveni, “örgütsel adaletin temin edilmesi, üst yönetimin çalışanlarını desteklemesi, çalışanların talep ve gereksinimlerinin giderilmesi, örgüt içi sosyal münasebetlerin istenilen seviyeye çıkarılması ve çalışanlar arasında iş birliğine dayalı bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla birlikte ortaya çıkan bir atmosfer” biçiminde tanımlamaktadır (Neves ve Caetano, 2006).

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Bunun başlıca sebebi çalışanın, yöneticiye karşı hissettiği güveni, bütün örgüte genelleştirmesidir. Bu sebeple, örgütsel güven ile yöneticiye güven arasında doğru bir orantı söz konusudur. Nitekim, örgütlerde karşılıklı güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin sergilediği eylem ve tutumlarıdır (Erdem, 2003).

Whitener vd. açık iletişimde bulunan ve çalışanlara değer veren özelliklere sahip örgütlerde güven ortamının kendiliğinden oluştuğunu söylemişlerdir. Onlara göre iletişimin açık olması, denetimin paylaşılması, çalışanlar ile yakından alakadar olunması güven ortamının oluşmasını sağlayan önemli faktörlerdir (Whitener vd., 1998). Mishra ve Morrisey ise, açık iletişimin, çalışanlarla bilgi paylaşmanın ve çalışanları alınacak kararlara dahil etmenin örgütsel güveni arttırdığını söylemişlerdir (Mishra ve Morrisey, 1990). Çalışan örgüt ile ilgili kararlara ve gerçekleştirilen etkinliklerle alakalı bilgilere erişemez veya kendisinden gizlendiğini anladığında örgütüne olan güveni sarsılmaktadır (Lashinger ve Finegan, 2005).

Örgütsel güvenin ortaya çıkması veya tesis edilmiş olan güvenin muhafazası için, örgütün öncelikle çalışma şartlarını iyileştirmesi bunun yanında farklı imkanlar da sağlaması gerekmektedir. Çalışanın sarfettiği emeğin karşılığını alması, örgüt içindeki mesuliyet ve yetkilerinin açık bir şekilde belirlenmesi ve yükselme imkanlarının adil olması, örgüte hissedilen güven seviyesini daha da yükseltmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:240).

#### **7.5.4.5 Örgütsel denetim**

İnsan kaynaklarının geliştirilmesine değer veren etkili örgütsel denetim tanımlama (kontrol, gözlem), değerlendirme (analiz, karşılaştırma) ve geliştirme fonksiyonlarını kapsayan teknik ve sosyal bir süreçtir. Etkili yani geliştirmeyi amaçlayan bir denetimin birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Hicks, 1960: 5-8):

- Geliştirmeyi amaçlayan denetim, esnek ve uyumludur.
- Geliştirmeyi amaçlayan denetim iş birliğine dayanmaktadır. Mesleki problemlerin, bu problemle alakalı bütün kişiler tarafından incelenip, çözüme kavuşturması gerektiğine inanılmaktadır.
- Geliştirmeyi amaçlayan denetim, bilimseldir. İlişkilerde subjektiflik değil, objektiflik esastır.
- Geliştirmeyi amaçlayan denetim, kabiliyetleri ortaya çıkarıcıdır. İnsanın psikolojik ve duygusal gelişimi ve modern eğitimin gelişmesi amacıyla bilgi sağlamaktadır.
- Geliştirmeyi amaçlayan denetim, motive edicidir.
- Geliştirmeyi amaçlayan denetim, çözümleyici ve birleştiricidir.
- Geliştirmeyi amaçlayan denetim, tasarlayıcı ve yansıtıcıdır. Planlı bir faaliyetler bütünü olup, geçmişin tecrübelerinden faydalanma ve yeni fikirler ortaya koyma gayreti içindedir. Aynı zamanda denetim süreci, mevcut durumu yansıtabilmeli ve kendi kendini de geliştiren bir yapıda olmalıdır.

- Geliştirmeyi amaçlayan denetimde, liderlik esastır. Liderin, çalışanlarını geliştirmede, emredici olmaktan ziyade, inandırıcı ve yol gösterici olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Etkili denetimin en önemli unsurlarından biri de çalışanları iş birliğine teşvik etmesi ve çalışanları kararlara dahil etmesi ve bunun neticesinde de karar almada mesuliyeti paylaşmaktır. Çalışanları kararlara dahil etmenin, onların iş davranışını arttırdığı ve daha pek çok olumlu etkilerinin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Hoy ve Miskel, 1982: 279-280). Fakat bir başka noktada, çalışanların kararlara dahil edilmesinde araya da olsa olumsuz sonuçların yaşanabileceğidir. Bu durumda, çalışanın hangi kararlara ne vakit ve ne seviyede iştirak edeceğini belirlemek liderin bilgisine, tecrübesine ve olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurabilmesine bağlıdır.

#### **7.5.4.6 Yönetim tarzı**

Liderlik tarzı çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen diğer bir önemli faktördür (Çetin, 2004: 99). Liderin eylem, tutum ve uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli derecede etkilemektedir. Lider tarafından desteklenmediğini düşünen çalışanın, örgüte olan bağlılığı giderek düşmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 115).

Çakınberk ve Demirel, “*Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik*” isimli makalelerinde günümüzün liderini; olayların sonucunu önceden tahmin edebilen, değişimden korkamayan, değişim ve yenilikleri örgüte kazandıran, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını güçlendirmeye odaklı, onları güdüleyebilen, çalışanlarına esin kaynağı olup yeni düşünceler üretmesini sağlayan, akılcı biçimde sorun çözmeyi hedefleyen ve çalışanların kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak örgütü yöneten kişidir” biçiminde tanımlamışlardır. Bunu başarabilmek için ise liderin çalışanları ile çok yönlü bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Böylelikle örgütsel davranışların kontrolünde ve değerlendirilmesinde daha objektif ve demokratik bir yönetsel anlayışın benimsenmesi sağlanabilecektir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 103-119).

Örneğin, dönüşümcü liderler çalışanlarının mesuliyet üstlenmelerini ve özgür kararlar almalarına destek vermektedir. Böylece çalışanların başarı ve iş tatmin

düzeyleri artmaktadır (Emery ve Barker, 2007: 82). Aynı zamanda dönüşümcü liderler; karizmatik şahsiyeti, ilham veren yapısı, entelektüel birikimleri ve çalışanlara karşı sergiledikleri kişisel yakınlık davranışları ile çalışanlarının örgütsel bağlılığını yükseltmektedir. Etkileşimsel liderlik özelliklerine sahip liderler ise, çalışanlarının yenilikçi yönleri ile çok az alakadar olmakta ve yetkilerini daha çok onları mükafatlandırma, maddi imkanlar ve terfi olanakları sağlama biçiminde kullanmaktadırlar. Gerçekleştirilen araştırmalarda, dönüşümcü ve karizmatik liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönlü bir ilişki saptanmıştır (Steyrer vd., 2008: 365). Bazı araştırmalar da ise dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimsel liderlik tarzından daha fazla örgütsel bağlılığa yol açtığı ortaya çıkmıştır (Buciuniene ve Skudiene, 2008: 58).

Otantik liderler ise, etik değerler ve ilkelere sahip olduklarından ve bu doğrultuda hareket ettiklerinden dolayı çalışanları bu liderleri etik kişiler olarak görmektedirler. Otantik liderlerin en önemli hususiyeti ilişkilerinin güvene dayanmasıdır. Otantik liderler çalışanları ile bilgi paylaşan, açık iletişimi özendirilen ve ideallerinden taviz vermeyen kişilerdir (Robbins ve Judge, 2012: 394). Otantik liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanlara iş yaptırırken onlara emredici ve kendini üstün gören bir üslup ile yaklaşmazlar. Bilakis iş yaptırma esnasında çalışanlarının motivasyonunu, örgütsel bağlılığını artırmayı amaçlayan ve onları çalışmaya teşvik eden bir üslup ile yaklaşmaktadırlar (Lawler ve Ashman, 2012:463).

Dick ve Metcalfe, genel olarak bürokratik yönetimin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz yönde etki ettiğini demokratik yönetimin ise iyi yönde etki ettiğini saptamışlardır (Dick ve Metcalfe, 2001: 114). Ayrıca Benkhoff, üstlerini katılımcı ve olumlu olarak gören çalışanların örgütün bir üyesi olmaktan ötürü övündüklerini belirlemiştir (Benkhoff, 1997).

Kısaca yönetim tarzının örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu ve liderin eylem, tutum ve uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli derecede etkilediğini söyleyebiliriz.

## **7.6 Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığı yükselten faktörler ele alınmaktadır.

### **7.6.1 Denetim**

Denetim, standartların belirlenmesi, fiili durum sonrasında performansın ölçülmesi, fiili durum ile standartların karşılaştırılması ve olumsuz durumlarla karşılaşıldığı takdirde düzeltici önlemlerin alınmasından oluşmaktadır (Yazıcı, 2004: 187). Denetim, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşma noktasında performanslarının etkinlik ve verimliliklerini değerlendirmesini sağlamakta, bu sayede hedef ile gerçekleşmiş olanı karşılaştırmak suretiyle hedeflere daha doğru biçimde yönelmeyi amaçlamaktadır (Hodgetts, 1999: 240). Denetim, düzeltme amacıyla aksaklıkları ve bozuklukları tespit etmekte ve bunların tekrar edilmesine de engel olmaktadır (Tortop, 1974: 28). Bu doğrultuda denetim, kurum ve kuruluşların performans düzeylerini kıyaslamasına olanak vermekte ve kurum ve kuruluşların meydana gelen sapmaları düzeltmesine olanak sağlamaktadır. Nitekim denetim sayesinde kurum ve kuruluşların ürün ve hizmet kalitesi yükselmekte, performans süreci doğru ve kesintisiz olarak işlemektedir. Denetim sayesinde, hedeflenen amaçlar ve gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılmakta ve sürecin etkinliği ve verimliliği yükseltilmektedir. Bu durum ise kurum ve kuruluşların performans düzeylerini artırdığı gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumlu etkilemektedir.

### **7.6.2 Vizyon**

Örgütsel bağlılığın örgütün başarısındaki önemi, araştırmacıları çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilecek etkenleri tespit etmeye yönlendirmiştir. Bu etkenlerin en başında ise örgütün öğrenme yöneliliği gelmektedir. Öğrenme yöneliliğün üç ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar; öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyondur. Öğrenme bağlılığı örgütün öğrenme ile ilgili davranışlarını anlatmaktadır. Açık görüşlülük alışılmış olandan farklı davranma ve yeni fikirlerin kabul edilme isteği ile alakalıdır (Sinkula vd., 1997: 309; Calantone vd., 2002:516; Nguyen vd., 2006: 687). Paylaşılan vizyon ise öğrenme yönlü örgütlere yön veren ana etkenlerden birisidir. İleride erişilmek

istenen hedefleri anlatan vizyon çalışanlar arasında paylaşıldıkça değeri artmakta ve etkili olmaktadır. Örgütün hedeflerine erişmesinde müşterek gayret ve sinerji yaratmaya olanak vermektedir. Bütün çalışanların örgüt hedefleri etrafında birlik olması ise örgütsel bağlılık manasına gelmektedir (Wheelen ve Hunger, 2010: 65). Vizyon, bir kurumun ilerideki hedefleri hakkında bilgi vermektedir. Şayet çalışanın hedefleri ile kurumun hedefleri birbirine uyumlu ise örgütsel bağlılık artmaktadır.

Öğrenme yönlü örgütler çalışanlarını ön plana koyan ve onlara önem veren bir anlayış ile hareket eden örgütlerdir. Bu tip bir örgütün kültüründe etkileşim, iletişim, açıklık, paylaşım, yenilik ve katılım gibi değerler egemendir. Bu sebeple öğrenme yönlülük, iletişimi, katılımı, iş birliğini özendirmekte ve sosyal etkileşimi artırmaktadır. Böyle örgütlerde çalışanlara yetki ve mesuliyet verilerek çalışanlar kuvvetlendirilmektedir. Ayrıca sosyal etkileşim, iletişim, güçlendirme, katılım ve iş birliği gibi unsurların örgütte hâkim kılınması çalışanların örgütsel bağlılığını artıran faktörlerdir (Naktiyok ve İşcan, 2014: 27).

### **7.6.3 Takım çalışması**

Örgütlerde bilgi, deneyim ve farklı görüşlerin birleştirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Çünkü takım çalışmaları sürecinde edinilen yeni bilgiler ve tecrübeler takım içinde ve örgütteki diğer takımlar ile paylaşılarak örgütün başarısına katkı sağlamaktadır (Keçecioğlu, 2000: 3). Takımların etkin bir şekilde faaliyet gösterdiği örgütlerde işler daha çok yatay şekilde gerçekleşmektedir. Bu sayede bilginin daha çabuk bir şekilde örgütsel kademelere iletilmesi sağlanmaktadır (Baltaş, 2000: 22). Örgütlerde takım çalışmasına olan gereksinim çalışanların düşünme, planlama, karar verme sürecine dahil olma ve çalışanların özgür çalışma isteklerinin bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır (Güzelcik, 1999: 126). Takım çalışması farklı düşüncelerin ortaya çıkmasında büyük bir rol oynamaktadır. Farklı düşünceler ise gelişmenin temeli olan bilgi akışını sağlamaktadır. Örgütler edindikleri bu bilgilerle tecrübelerini artırarak rekabet üstünlüğü kazanmaktadır.

Takım çalışması çalışanların yeni düşünceler ortaya koymak ve sorun çözme becerilerini geliştirmekte (Şimşek, 2001: 78) ve kişisel kabiliyetlerin örgütün



çıkartına kullanılabilmesi amacıyla gereken koşulları hazırlamaktadır (Merter, 2006: 64). Çalışanlara iş tatmini sağlayan dolayısıyla örgütsel bağlılığı arttıran ve farklı düşüncelerin masaya yatırılmasına olanak veren takım çalışması faaliyetleri sayesinde çalışanların moralleri yükselmekte, daha çok hayata geçirilebilir kararlar alınmaktadır (Cafoglu, 1996: 79). Takım çalışması, ekipte yer alan kişileri yenilikçi olmaya özendirmekte ve yanlışların asgari seviyeye indirilmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanların moral ve motivasyonun yükselterek, özgüven duygusunu geliştirmektedir.

#### **7.6.4 Mücadele**

İnsanlar zekalarına ve becerilerine uygun işlerde çalıştıklarında kendilerini değerli görmekte ve bir işe yaradıklarını hissetmektedirler. Kişiler kendilerini gelişmeye zorlayan ve birşeyler öğrenmeye teşvik eden işlerde çalıştıklarında moralleri ve motivasyonları artmakta, örgütsel bağlılıkları yükselmektedir.

Örgütsel bağlılığı geliştiren araçlar aşağıda verilmektedir (Ulrich, 1998: 21):

- Kontrol, strateji ve vizyon,
- Mücadele gerektiren işler,
- İş birliği ve takım çalışması,
- Çalışma kültürü,
- Ortak kazanımlar,
- İletişim,
- Çalışanlara ilgi,
- Teknoloji ve
- Çalışanları yetiştirme ve geliştirmedir.

Bu araçlardan mücadele gerektiren işler, çalışanlara yeni kabiliyetler kazanması için onları özendirmektedir. Yerine getirilen işin öğreticiliği, çalışanlara mücadele etme ve mesuliyet üstlenme becerisi kazandırmaktadır. Çalışanlar bilgi ve maharetlerini kullanabilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler (Robbins, 1993). Nitekim çalışanların, zihinsel ve fiziksel bakımdan kendilerini

geliştirebilecek işlerde çalıştırılmaları iş tatminlerini ve morallerini yükselterek örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.

### **7.6.5 Yapılan işin karşılığını almak**

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgütte hâkim kılınmasını ve özendirilmesini anlatan bir kavramdır (İşcan ve Naktiyok 2004:187). Örgütteki çalışanlar kuralların herkese eşit bir şekilde tatbik edilmesini, eşit işe eşit ücret verilmesini, izin ve sosyal olanaklardan eşit bir biçimde faydalanmayı istemektedirler. Fakat, çalışanların adalet algılamalarının merkezinde yalnızca çıktılar ve bu çıktıların kıyaslanması yer almamakta, ayrıca örgütteki kurallar, bu kuralların tatbik edilmiş şekli ve kişiler arasındaki etkileşim de bulunmaktadır (Barling ve Phillips 1993: 650). Örgütsel adalet bir örgütte çalışan bütün işgörenler arasında maddi ve manevi olarak adaletin temin edilmesi, herkese eşit şekilde muamele edilmesi ve hak edilenin adilce kendilerine verilmesi manasına gelmektedir. Bir örgüt bu anlayışı egemen kıldığı müddetçe bünyesindeki çalışanlardan gerekli verimi alabilecektir. Aksi durumda, çalışanlar yer aldıkları örgütte adaletin, hak, hukuk ve eşitliğin yetersiz olduğunu veya hiç olmadığını düşünmeye başladıklarında işlerine karşı bir isteksizlik duyacak ve bağlılıkları da azalacaktır. Örgütsel adalet çalışanların iş tatmini, örgüte olan bağlılıkları ve iş performansları üzerinde ciddi etkilere sahip olduğundan örgütlerin önem vermesi gereken konuların başında yer almaktadır (Akyüz vd., 2013). Çalışanlar yaptıkları işin karşılığını almak istemektedirler. Bunun yanında çalışanlar tüm kuralların istisnasız olarak herkese aynı şekilde uygulanmasını ve örgüt olanaklarından da eşit bir şekilde faydalanmayı istemektedirler. Bunun aksi olduğunda ise çalışanlar motivasyonlarını kaybetmekte, performansları, verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

### **7.6.6 Değer verme**

Personel değerlendirilmesi örgüt açısından önemli olduğu kadar çalışan içinde önemli bir konudur. İşini canla başla yerine getiren çalışan bu çalışmasının karşılığını almak istemektedir. Geçerli verilere dayanmayan personel değerlendirmesi neticesinde, performansı düşük bir çalışana önem verildiğini gören diğer çalışanların morali bozulmakta ve çalışma istekleri azalmaktadır. Değerlendirme neticesinde çalışanlar kendi eksik yönlerini de göreceğinden,

bunları telafi etme ve kabiliyetlerini geliştirme imkanında bulmuş olmaktadırlar. Diğer taraftan objektif olarak yapılan personel değerlendirme, çalışanın moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan güvenini artırmaktadır (Ertürk, 2009: 303). İşini iyi yapan bir çalışan bunun karşılığında hakettiği ücreti aldığı ve yöneticiler tarafından takdir edildiğinde motivasyonu daha artmaktadır. Ancak çalışan kendisinden daha az çalıştığı halde daha iyi imkanlar elde eden bir çalışan gördüğünde ise motivasyonu hızla düşmekte ve işine olan ilgisi de azalmaktadır.

Çalışanları kararlara dahil etmek onlara önem verildiğinin bir işaretidir. Kararlar verilmeden önce, konuyla ilgili çalışanlarından görüş almak onları güdülemekte ve örgüte bağlamaktadır. Alınan bir karara iştirak eden çalışan, bu karara sahip çıkmakta ve başarılı olması için tüm bilgi, birikim, maharet ve kabiliyetlerini sonuna kadar kullanmaktadır (Tunçer, 2013: 103).

Örgütün çalışanlarını en önemli kaynağı olarak görmesi onları motive etmektedir. Çalışanını önemsiz gören ve onlara adil bir şekilde davranmayan birçok örgüt, onlardan istedikleri performansı alamamaktadır. Çünkü çalışan kendisini yok sayılmış ve değersiz hissetmekte, bunun sonucunda da motivasyonu düşmektedir. Bu durum çalışanın örgüte karşı olan bağlılığını da olumsuz etkilemektedir (Tunçer, 2013: 102). Başarılı olmak isteyen her örgüt çalışanlarına değer vermeli ve onların sorunlarıyla ilgilenmelidir. Çünkü çalışanlarının morallarını ve motivasyonlarını yüksek tutmayan örgütler istedikleri seviyeye asla gelememektedirler.

#### **7.6.7 Sağlıklı iletişim**

Örgüt içerisinde idareciler ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının açık ve doğru bir şekilde yapılması, duygu ve düşüncelerin net bir biçimde ifade edilmesi ve sağlıklı bir iletişim sisteminin olması örgütteki birliği kuvvetlendirmekte ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir (Çetin, 2004:61). Kendilerini kısıtlamadan ifade edebilen çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bunun başlıca sebebi, örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulmuş olmasıdır. Şöyle ki, çalışan duygu ve düşüncelerini rahatça ifade etmekte ve bu durum çalışanlar

arasındaki birliği güçlendirmektedir. Aynı hedef etrafında toplanan çalışanların örgütsel bağlılığıda doğal olarak artmaktadır.

Örgütteki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı çalışanların bağlılık seviyelerini artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kendisine iletişim sürecinde önem verildiğini ve dinlendiğini gören çalışan bu durumdan memnunluk duyacak ve dolayısıyla örgüte olan bağlılığıda artacaktır (Gümüştekin, 2010: 6).

Örgütte tesis edilen etkili bir iletişim sistemi çalışanların iş tatminini arttırarak onların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Örgütün alışanları bilgilendiren ve onları kararlara dahil eden bir yönetim tarzını benimsemesi ve açık iletişim uygulaması çalışanların çalışma isteklerini arttıracaktır. Nitekim alışanlar bu sağlıklı iletişim ortamında daha randımanlı çalışacak ve performansları yükselecektir. Dolayısıyla çalıştığı örgütte mutlu olan çalışanın örgüte olan bağlılığı da artacaktır (Ekinci, 2006: 48). Çalışanların yer aldıkları örgüt tarafından bilgilendirilmeleri ve kararlara dahil edilmesi çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilemektedir. alışanlarından sır saklamayan ve onları gerekli olan konularda bilgilendiren örgütlerde çalışanların motivasyonları artmaktadır. Motivasyonları artan çalışanlar ise işlerini daha iyi yapmaya çalışmakta ve böylece örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir.

### **7.6.8 Teknoloji**

Örgütte uygun bir çalışma ortamının tesis edilmesi çalışanların hem ruhsal hem de bedensel sağlıklarının korunması açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışma yerinde ergonomik tasarımların hayata geçirilmesi bunu gerçekleştirmede büyük bir rol oynamaktadır. Bir diğer ifadeyle iş yerinde çalışanlara güçlük çıkaran unsurlar ortadan kaldırılmalı, günün teknolojisi kullanılarak çalışanlara güvenli bir ortam yaratılmalı ve çalışanlar üzerinde iş yaptığı yerin kendisi için güvenli bir mekân olduğu duygusu yaşatılmalıdır (Halis, 2010: 254). Bir işyerinde eski model makinelerle iş yapan çalışanlar kendilerini güvende hissetmemektedirler. Bu durum onların motivasyonlarını olumsuz etkilemekte ve örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir. Bu yüzden çalışanların kendilerini rahat hissetmesini sağlayacak bir iş ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Çalışma hayatında meydana gelen büyük değişim, belirsizlik yaratarak örgütlerin önünde ciddi engel oluşturmaktadır. Bu engeli aşmak ve örgütsel amaçlara erişenilmek amacıyla örgütler, yoğun bir şekilde teknolojiden faydalanmaktadır (Liker vd., 1999: 582). Ancak teknolojik ilerlemeler kişisel ve örgütsel bakımdan pek çok değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu değişim şartları; örgütlerin çalışan yetkinliğinin ve yeterliğinin yükseltilmesi, çalışan amaçlarının örgütsel amaçlarla uyumlaştırılması, örgüt kültürünün benimsetilmesi, örgütün geliştirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılık ve katkısının artırılması gerektiğini dikkate almalarını sağlamıştır (Tuncer, 2012: 210).

### **7.6.9 Geliştirme**

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, örgütün verimliliğini artırma noktasında, insan kaynakları yönetiminin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Geliştirme, çoğunlukla çalışanlara yönelik kişisel ve devamlılık arz eden eğitim çalışmalarını kapsamaktadır. Bu bağlamda geliştirme, çalışanlardaki potansiyelin ortaya çıkarılmasını ve iyileştirilmesini amaçlanmaktadır (Şimşek, 2007). Geliştirme faaliyetleri çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırmaktadır. Çalışanlarının sahip olduğu becerileri eğitim programları ile geliştiren örgütlerde örgütsel bağlılık daha yüksek olmaktadır. Çünkü çalışan kendisine değer verildiğini görmektedir.

Çalışanların var olan kabiliyet ve maharetlerini geliştirerek örgütün verimliliğini artırmak mümkündür. Aynı zamanda eğitim, çalışanı daha iyi görevlere hazırlamaktadır. Bununla birlikte eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Tunçer, 2013: 101).

Algılanan eğitim imkanları, çalışanların, örgütlerinin eğitim çalışmalarını önemseydiğini ve uyguladıkları eğitim politikaları ile bütün çalışanların eğitim fırsatlarından kolay ve eşit bir şekilde yararlanmasına olanak sağladığını algılaması anlamına gelmektedir. Bu olumlu algı çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırdığı gibi performanslarının da olumlu etkileyecektir (Maurer ve Tarulli, 1994: 11). Nitekim Bartlett, gerçekleştirdiği bir araştırmada örgütün, eğitime katılmaları amacıyla ciddi imkalar sağladığına inanan çalışanların yüksek seviyede duygusal ve normatif bağlılık hissettikleri sonucuna varmıştır

(Bartlett, 1999). Örgüt içi eğitim olanaklarından eşit bir biçimde yararlanan çalışanlar örgütleri ile ilgili olumlu duygular beslemektedir. Bu olumlu duygular da çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

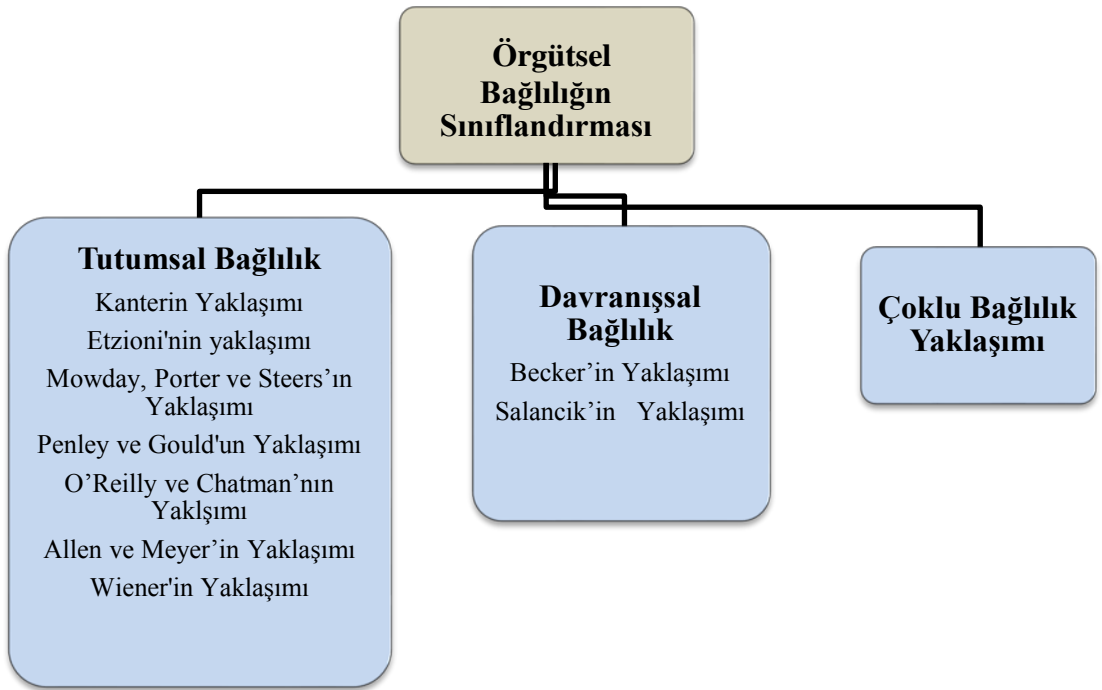
### **7.6.9.1 Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanlar ile yaratılan ve çalışanlar tarafından sahip çıkılan, örgütü bir arada tutan ve öteki örgütlerden farklı kılan değerler bütünüdür (Brady, 2013: 40). Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, bir örgütü öteki örgütlerden ayıran, bir grubun algı, bakış açısı, eylem ve tutumlarını belirleyen, dış çevreye uyumunu sağlayan, liderin ve üst yönetimin dünya anlayışını yansıtan ve örgüt çalışanları tarafından benimsenilerek paylaşılan değerler toplamıdır (Demir, 2007: 17).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasında örgütsel bağlılığın oluşturulmasında büyük bir rol oynamaktadır. Çalışanlarına etkin ve bireyle özdeşleşmiş bir örgütsel kültür ortamı oluşturarak, çalışanlarına devamlılık arz eden bir örgütsel bağlılık davranışı kazandırabilmiş örgütler hem hedeflerine erişme yolunda büyük mesafeler almış hem de rakiplerinin karşısında ciddi bir üstünlük elde etmiştir. Örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık oluşturabilmesinde olmazsa olmaz bazı şartları bulunmaktadır. Bunlar; personel güçlendirme, örgütsel adalet algısı, algılanan örgütsel destek, işe ait etkenler, psikolojik sözleşme, yönetim biçimi, örgütsel güven duygusu, takdir edilme duygusu, örgütsel bağdaşım algısı, ücret seviyesi, kararlara dahil olma imkânı, insan kaynakları politikası, örgütün çalışanlara tutumu ve örgütsel mükafatlardır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılığın kuvvetli olmasının başlıca nedeni buna uygun bir örgüt kültürünün oluşturulmuş olmasıdır. Çalışanların örgütlerine gerçekten bağlanabilmeleri için vazifelerinin buna değer olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu da ancak güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanabilmektedir.

## 8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık kavramı, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005: 62). Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılığın sınıflandırılması gösterilmektedir.



**Şekil 8.1.** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

**Kaynak:** (Gül, 2002: 37-55)

Tutumsal bağlılık, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkinin bir değerlendirmeye tabi tutulması neticesinde oluşan, organizasyon ile alakalı bir görüş veya organizasyona karşı hissi bir yönelmedir. Tutumsal bağlılığın merkezinde organizasyon yer almaktadır. Bir başka anlatımla tutumsal bağlılık yaklaşımlarının odağında çalışanların organizasyonla olan ilişkileri bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık, çalışanın kimliğinin organizasyon ile özdeşleşmesi veya belli bir süre geçtikten sonra organizasyonun hedefleri ile çalışanın hedeflerinin, aynı yönde bütünleşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır

(Mottaz, 1989). Tutumsal bağıllık yaklaşımları, çalışanın kendi hedef ve değerlerini yer aldığı organizasyonun hedef ve değerlerine uyarlaması üzerinde durduğundan duygusal özellikler bulundurmaktadır (Gümüş, 2012: 90).

Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağıllık kavramı ile yakından ilgilenirken hem birey hem de topluluk bazında çalışan sosyal psikologlar da davranışsal bağıllık kavramı üzerine odaklanmışlardır. Davranışsal bağıllık yaklaşımına göre çalışanlar mazideki davranışlarının bir neticesi olarak organizasyonda kalmak istemektedirler. Yani çalışan bir davranışta bulduktan itibaren bu davranışı sürdürür ve bunun sonucu olarak davranışlarına bu biçimde bir bağıllık gösterdikten sonra da ona uygun veya onu haklı çıkaracak tutumlar geliştirmektedir. Çalışanın geliştirdiği bu tutumlar ise davranışın yinelenme ihtimalini yükseltmektedir. Kısacası, davranışsal bağıllık, organizasyondan çok çalışanın kendi eylem ve tutumlarına karşı gelişen bir bağıllıktır. Literatürde iki davranışsal bağıllık sınıflandırması öne çıkmaktadır (Gümüş, 2012: 98-99).

Çoklu bağıllık yaklaşımı ise organizasyonda birbirinden değişik unsurların varlığını ve bu unsurlara değişik seviyelerde bağıllık gösterilebileceğini öne sürmektedir. Çoklu bağıllık yaklaşımı, her çalışanın örgütsel bağıllıklarının farklı nedenlerden dolayı oluşabileceğini savunmaktadır. Organizasyonun doğası, iş arkadaşları, üst yöneticiler, müşteriler, organizasyon içerisindeki belirli gruplar ve onların amaçları, çalışanların çoklu bağıllıkları üzerinde etkili olan unsurlardır. Çalışanın organizasyonuna karşı beslediği toplam bağıllık ise, organizasyonun farklı bileşenlerine karşı duyulan bağıllığın toplamından oluşmaktadır (Gümüş, 2012: 101).

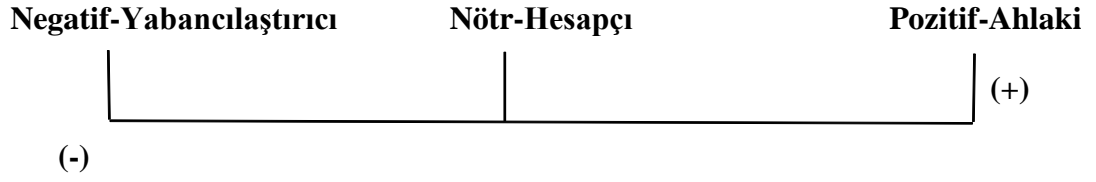
Örgütsel bağıllıkla alakalı gerçekleştirilen ilk araştırmalar örgütsel bağıllığın tek boyutlu bir yapıdan ibaret olduğu düşüncesine dayanmaktaydı. Fakat son dönemlerde örgütsel bağıllık ile alakalı gerçekleştirilen araştırmalardan sağlanan bulgular ile söz konusu kavramın çok boyutlu yapısına dikkat çekilmektedir (Meyer vd., 2002; Penley ve Gould, 1988).

## **8.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı**

Etzioni'nin gerçekleştirdiği sınıflandırma örgütsel bağıllık üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Etzioni organizasyonun



çalışanlar üzerindeki güç veya yetkilerinin, çalışanın organizasyona yaklaşmasından kaynaklandığını savunmaktadır (Şekil 8.2).



**Şekil 8.2.** Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu, 2009:29)

Örgütsel bağlılığı, çalışanların organizasyona yaklaşımları bakımından üç başlık altında incelemiştir. Bunlar, ahlaki açıdan yaklaşma, çıkara dayalı yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşımdır (Balay, 2000: 15-16).

### **8.1.1 Ahlaki açıdan yaklaşım**

Ahlaki açıdan yaklaşma ya da diğer ismiyle moral bağlılık organizasyonun hedeflerinin, değerlerinin ve kurallarının çalışan tarafından benimsenmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, organizasyona olumlu bir yönelişi ifade etmektedir (Balay, 2000: 16). Yani ahlaki açıdan yaklaşma çalışanın yer aldığı organizasyonun standartlarını ve değerlerini içselleştirdiğinde ve organizasyona olan bağlılığı göreceli olarak mükafatlardaki değişimlerden etkilenmediğinde oluşmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277; Morrow, 1983: 491). Moral bağlılıkta çalışan, organizasyonun hedeflerini kendisine mal etmekte ve organizasyondaki işini önem vererek yerine getirmektedir (Schein, 1978: 65-67).

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

### **8.1.2 Çıkara dayalı yaklaşım**

Çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık); çalışan ve organizasyon arasındaki değişim ilişkisine dayanan bir bağlılık türü şeklinde tanımlanmaktadır. Hesapçı bağlılık çalışanların organizasyona sağladıkları katkılardan dolayı birtakım örgütsel mükafatlar ve kazançlar elde etmeleri neticesinde psikolojik olarak

oluşan bir bağlılıktır. Çalışan, organizasyona sağladığı yardımların karşılığını eksiksiz bir biçimde aldığına kanaat getirdiğinde organizasyona karşı beslediği bağlılık, çıkara dayalı bağlılık olmaktadır. Çalışan, verilen ücret karşılığında birim zamanda yapılması gereken iş miktarı kadar ürün ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 20).

Örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine yaptığı katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

### **8.1.3 Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım**

Yabancılaştırıcı bağlılık (negatif); çalışanın eylem ve tutumlarının sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan bir bağlılık türü olup, organizasyona karşı olumsuz bir yönelişi ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın organizasyonunu cezalandırıcı veya zararlı olarak görmeye başladığında oluşmaktadır. Çalışan, psikolojik anlamda organizasyonuna karşı bir bağlılık hissetmemekle beraber organizasyonda kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000:16).

## **8.2 Allen Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık literatüründe en çok önem verilen ve bu hususta bir örnek kabul edilen sınıflandırma Allen ve Meyer'a aittir (Gamble ve Huang, 2008: 898; Conway ve Briner, 2012: 473). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Allen and Meyer, 1990: 1).

### **8.2.1 Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık organizasyonda yer alan çalışanların, duygusal olarak, kendi tercihleri ile organizasyonda kalma isteğini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Çalışanın organizasyona duyduğu duygusal bağlılığını ve organizasyon ile bütünleşmesini anlatan bu bağlılık türünde, çalışanların organizasyonda çalışma nedeni olarak, organizasyonun hedefleriyle kendisini özdeşleştirmesi gösterilmektedir (Huselid ve Day, 1991: 381). Duygusal bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini organizasyonlarının bir parçası olarak

görmekte ve organizasyonları onlar için ciddi bir anlam ifade etmektedir (Balay, 2000: 21).

Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona içten bağlanmış olması yani organizasyonla kendisini özdeşleştirmiş olması anlamına gelmektedir (Güney, 2011: 289). Çalışanın iş yaptığı organizasyon ile ilgili tutum ve yargıları, onu bazı davranışlarda bulunmaya yöneltmektedir. Bu davranışlar arasında organizasyonu bırakıp bırakmama, işe devamsızlık edip etmeme ve organizasyonun çıkarı doğrultusunda emek sarfedip etmeme gibi davranışlar bulunmaktadır (Porter vd., 1974: 605). Duygusal bağlılık özerklik, örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş tecrübeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu bağlılığa sahip çalışanların verimliliği de ciddi ölçüde yükselmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın hayat görüşünün çalıştığı organizasyonun amaç ve değerleriyle uyuşması sonucunda gelişmektedir. Bir başka ifadeyle çalışanların organizasyonlarının amaç ve değerlerine iştirak etmesi, ayrıca bu amaç ve değerlerle bütünleşmesi sonucunda organizasyonla aralarında duygusal bir bağ kurulmaktadır (Varoğlu, 1993: 8).

Duygusal bağlılık, organizasyonların çalışanlarında oluşmasını en çok istedikleri bağlılık türüdür. Çünkü bu tip bir bağlılık türünde çalışanlar kendilerini organizasyona adayarak canla başla çalışmaktadır. Aynı zamanda bu çalışanlar ilave işler almak için istekli olup organizasyona karşı yapıcı tutumlar sergilemektedir (Narimavvati, 2007: 553).

Diğer yandan çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen etkenler aşağıda verilmektedir (Allen and Meyer, 1990: 17-18):

- **İşin Çekiciliği:** Organizasyonda çalışana verilen vazifelerin çoğunlukla ilginç ve heyecan verici olması.
- **Rol Açıklığı:** Organizasyonun çalışandan ne beklediğini açık bir şekilde ifade etmesi,
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın, organizasyonda yerine getirdiği vazifeleri ne amaçla yerine getirdiği hususunda dürüst olması.
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin bilhassa istenmesi.

- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, organizasyondaki diğer çalışanlardan gelen düşünceleri göz önünde bulundurması.
- **Geri Besleme:** Çalışanları performansları ile ilgili olarak sürekli bilgilendirmek.
- **Katılım:** Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla alakalı kararlara dahil olmasını sağlamak.
- **Çalışanlar Arasında Uyum:** Organizasyondaki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- **Kurumsal Güvenirlik:** Çalışanların, organizasyonun vaad ettiği her şeyi yerine getireceğine kalben inanması.

Organizasyona duygusal bağlılığın belirleyicileri ise bireysel özellikler, iş ile alakalı özellikler, iş deneyimi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu belirleyiciler arasından en çok iş deneyimine önem verilmektedir. Bunun en başlıca sebebi ise iş deneyiminin diğer belirleyicilere oranla çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını daha çok tatmin etmesi ve onu işi en iyi biçimde yapacak düzeyde bilgi sahibi yapmasıdır (Mowday et al., 1979: 224-247).

Yukarıda belirtilen duygusal bağlılık faktörlerine bakıldığında, işin çekiciliği, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin çalışanların bağlılığının sağlanması açısından önem arz ettiği söylenebilir.

### 8.2.2 Örgütte kalmaya devam etme isteği

Devam bağlılığı, çalışanların organizasyonu bırakmaları halinde karşı karşıya kalacakları zararları ve maliyetleri dikkate alması ve bir zorunluluk olarak organizasyonda çalışmayı devam ettirmesidir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Mevzubahis bu maliyetler, organizasyonda çalışmanın süresine bağlı olarak elde edilen haklar ve iş olanaklarının azlığıdır. Çalışan iş imkanlarının az olduğunu gördüğünde organizasyona olan bağlılığı da doğal olarak artacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Buna göre devam bağlılığı, çalışanların organizasyonda çalıştığı süre zarfında ortaya koyduğu emek ile kazandığı pozisyon ve maddi olanakların organizasyondan ayrılmayla beraber, kaybedileceği düşüncesiyle

gelişen bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Devam bağlılığında esas olan organizasyonda kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Rasyonel bağlılık olarak adlandırılan bu bağlılık türünde, organizasyondan ayrılmanın yol açacağı kayıpların ağır olacağı düşüncesi ağır basmakta ve çalışanın organizasyon üyeliğini sürdürmesi noktasında belirleyici olmaktadır (Balay, 2000: 21).

Çalışanların devam bağlılığı geliştirmesine yol açan bazı kişisel ve örgütsel etkenler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu etkenler aşağıda verilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 18):

- **Kabiliyet:** Çalışanın halen çalıştığı organizasyonda elde ettiği kabiliyet ve tecrübelerin ne kadarının farklı organizasyonlarda ona yarar getirebileceği ile bu kabiliyet ve tecrübelerin ne kadarının farklı organizasyonlara transfer edebileceği kaygısı.
- **Eğitim:** Çalışanların sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut organizasyon ve benzerleri haricinde ona pek yarar getirmeyeceği düşüncesi.
- **Yer Değiştirmek:** Çalışanların organizasyondan ayrılması halinde, farklı bir yerleşim yerine gitmeyi arzu etmemesi.
- **Kişisel Yatırım:** Çalışanların vakit ve emeğinin ciddi bir kısmını yer aldığı organizasyonda harcamış olması sebebiyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların mevcut organizasyonda çalışmaya devam etmesi durumunda hak edeceği emeklilik primini, organizasyondan ayrılması halinde yitirebileceği düşüncesi.
- **Toplum:** Çalışanların yaşadığı yerleşim yerinde uzun seneler oturmuş olması ve yaşı.
- **Seçenekler:** Çalışanların organizasyonu bırakmaları halinde halihazırdaki işinin bir benzerini ya da daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacağı düşüncesi.

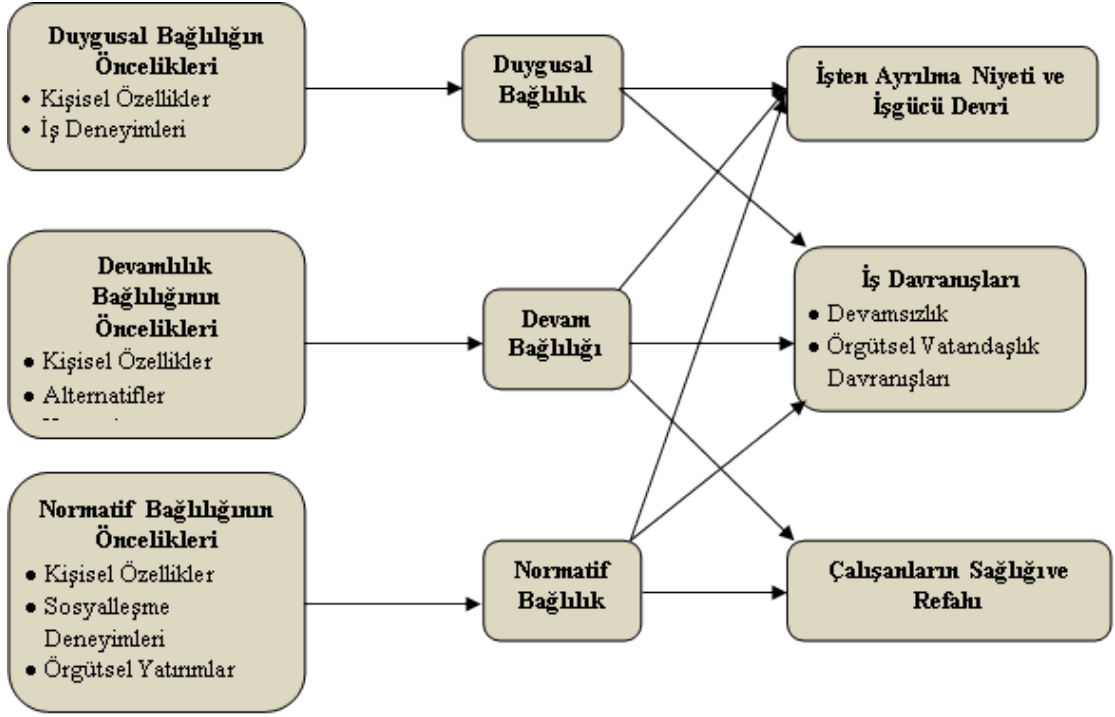
Devam bağlılığının iki etkene bağlı olarak oluşabileceği öne sürülmektedir. Bunlar, çalışanların gerçekleştirdikleri yatırımın miktarı ve algılanan alternatif

yokluğudur. Örneğin, bir çalışanın işi ile alakalı maharet geliştirmesine yönelik sarfettiği emek ve vakitten ötürü bir başka organizasyona geçme kararı almasında güçlük çekmesi ve alternatif iş imkanlarının olmaması organizasyondan ayrılmaya ait algılanan maliyetleri artırmaktadır. Yani seçeneklerin azlığına inanan çalışanlar mevcut organizasyonlarına karşı daha kuvvetli bir devamlılık bağlılığı duyacaklardır (Allen ve Meyer, 1990: 1-18; Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Burada bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile çalışanın algıladığı farklı iş seçeneklerinin ön plana çıktığı söylenebilir.

### **8.2.3 Normatif bağlılık**

Normatif bağlılıkta ise çalışanlar ahlaki bir sorumluluk düşüncesi ile organizasyonda kalmanın gereğine inandıkları için kendilerini organizasyona bağlı hissetmektedirler (Meyer ve Allen, 1997: 11). (Şekil 8.3). Bu bağlılık türünün gelişmesinde, çalışanların yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların yer aldıkları organizasyona karşı bir sorumlulukları olduğuna inanması sonucunda kendini organizasyonda kalmaya mecbur hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir. Normatif bağlılıkta, çalışanlar, bağlılığın önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk duymaktadırlar (Yalçın ve İplik, 2005: 398).



**Şekil 8.3:** Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** (Meyer vd., 2002)

Bu üç bağlılık türünde de çalışanların organizasyonda çalışmayı sürdürme isteklerinin ortak nokta olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 114). Fakat, ilkinde organizasyonda kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

Normatif bağlılığın iki etkene bağlı olarak oluşabileceği öne sürülmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61-89). Bunlardan birincisi çalışanların hem geçmişlerine ait ailesel ve kültürel sosyalizasyon hem de organizasyona katılmalarından sonra başlayan örgütsel sosyalizasyon (çalışanların örgüte uyumu) tecrübeleridir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18). İkincisi ise, organizasyonun çalışanın eğitimi ve istikbali için yaptığı harcamalardır. Organizasyonun çalışana yapmış olduğu bu yatırımların karşılığında ise çalışan, organizasyona bağlılık duyma sorumluluğu hissedebilecektir (Meyer ve Allen, 1991: 61-89). Burada normatif bağlılığın artmasında etkili olan şeyin örgütlerin çalışanlara sağlamış olduğu faydaların karşılığını verme hissi olduğunu söylememiz mümkündür

### **8.3 O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanması biçiminde incelemişlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; uyuma, özdeşleşme ve benimseme'dir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493; O'Reilly, 1995: 322; Newton ve Shore, 1992: 277).

#### **8.3.1 Uyuma/İtaat**

Uyum, organizasyona karşı duyulan yüzeysel bir bağlılığı anlatmaktadır. Çalışanlar kimi durumlarda organizasyonlarını yüzeysel olarak destek vermektedirler. Bu çalışanlar, yer aldıkları organizasyonun değerlerine ve hedeflerine inanmaktan ziyade uyumlu davranışlar sergileyerek birtakım örgütsel mükafatları elde etmeyi ve cezalardan kaçmayı istemektedirler. İşte bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır (Brockner vd., 1992).

Uyum durumundaki bir çalışanın sergilediği davranışların altında yatan gerçek neden organizasyona inanması değil ceza alma kaygısı, mükafat beklentisi veya zorunluluk duygusudur. Kontrol altında, güvensiz bir ortamda yer alan kişinin seçme olasılığı bulunmamaktadır. Uyum daima zorunluluk bildiren bir davranış biçimidir. Handy, uyumun ayrıca yetkiye sahip olanın üstün olduğu bir durum olmasına dikkat çekerek, çoğunlukla acil bir çözüm ve kısa bir dönem için geçerli olduğuna vurgu yapmaktadır. Ona göre tercihlerini çalışanlarına konumunu kullanarak onaylatmaya çalışan bir yöneticiye uyulmakta, ancak bu uyuma isteksiz bir şekilde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla uyum güvene değil kontrole dayanmakta ve kişiye seçme imkânı tanımamaktadır (Handy, 1985). Özetle bu bağlılıkta, ödül ve cezanın etkileri söz konusudur.

#### **8.3.2 Özdeşleşme**

Özdeşleşme, çalışanların organizasyona ve diğer çalışanlara yakın olma isteği ile ilgilidir. Örgütsel özdeşleşme, organizasyonun başarısında veya başarısızlığında organizasyona ait olma durumunun ve bütünleşmenin algılanması" biçiminde tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşlemede çalışan başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya olanak veren ilişkilerin (kendisinin farkına varılıp değerli bulunması gibi) kurulması ve



devam ettirilmesi karşılığında kabul etmektedir. Burada çalışanın diğer örgüt çalışanlarının eylem ve tutumlarını benimsemesindeki tek amaç onlarla bir bağ kurmak ve kurulan bu bağı devam ettirmek istemesidir (Balcı, 2000).

Özdeşleşmede çalışan, bir grup veya organizasyonla farklı nedenler neticesinde özdeşleşmektedir. Örneğin, bir gruba katılmak kişinin kendisini tanıma fırsatı ve bir yere ait olma hissi vermektedir. Çalışan kendisiyle alakalı özelliklerin yanında organizasyonun sahip olduğu bazı özelliklerden ötürüde özdeşleşmektedir. Organizasyonun sahip olduğu imaj, saygınlık ve güvenilirlik gibi faktörler çalışanların daha yüksek özdeşleşme göstermesine katkı sağlamaktadır (Gümüş, 2012: 103).

Organizasyonu ile özdeşleşen çalışanlar, organizasyonun dışındaki kişiler ile ilişkilerde kendilerini organizasyonlarının bir temsilcisi olarak görmekte ve organizasyonun menfaatlerini hep ön planda tutmaktadırlar (Miller vd., 2000). Özdeşleşme; organizasyon çalışanlarının örgütsel karar önerilerini onaylamaya ve örgütsel fonksiyonlara göre hareket etmeye yöneltilmektedir (Cheney ve Tompkins, 1987). Ayrıca özdeşleşme çalışanların organizasyondan ayrılma niyetleri ile negatif bağlantılıdır (Adler ve Adler, 1988; O'Reily ve Chatman, 1986; Riketta ve Van Dick, 2005).

### **8.3.3 Benimseme**

İçselleştirmede çalışan, organizasyon ile tam olarak bütünleşmekte, örgütün amaç ve değerlerine sahip çıkmakta ve bunları kendi amaç ve değerleri gibi benimsemektedir. İçselleştirme, çalışanın toplumsal bir etki karşısında doğru olanı yapma motivasyonu olup, kurullarla ortaya çıkan bir davranıştır. İçselleştirme bağlılığı, çalışan ve organizasyon değerlerinin birbirleri ile örtüşmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarında çalışanlar, kendilerine dolaysız olarak menfaat sağlamayan, organizasyonun çıkarı için fazladan vakit ve emek isteyen davranışlarda bulmaktadır. Bu yüzden çalışanların organizasyon üyeliğini sürdürme istekleri yüksektir. Uyum bağlılığında ise çalışanlar yalnızca belirli mükafatları alabilmek amacıyla organizasyonda kaldığından, fazladan vakit ve emek isteyen davranışlarda bulunmamaktadır. Dolayısıyla organizasyonda kalma istekleride düşüktür (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

## **8.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter örgütsel bağlılığı, organizasyon için gerekli ve kişisel tecrübelerle dayanan bir his şeklinde tanımlamış ve kavramı devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır (Kanter, 1968: 499-500).

### **8.4.1 Devamlılık bağlılığı**

Kanter devama yönelik bağlılığı, çalışanın organizasyonun kalıcılığını sağlamaya kendini adanması şeklinde tanımlamıştır. Devamlılık bağlılığının gelişmesinde çalışanların, örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine inanmaları, büyük bir rol oynamaktadır. Çalışan, organizasyondan ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedeli ile kıyaslamaktadır. Şayet çalışan bu kıyaslama sonucunda organizasyondan ayrılmanın bedelini yüksek bulursa, organizasyonda kalmayı tercih edecek ve organizasyona bağlılık gösterecektir. Yani çalışan kendisi için karlı olan şeylerin organizasyonda kalmaya bağlı olduğuna ve organizasyondaki konumu ile alakalı olduğunu anladığında, organizasyonuna ve görevine bağlanacaktır (Kanter, 1968).

### **8.4.2 Kenetlenme bağlılığı**

Kenetlenme bağlılığı, bir çalışanın organizasyondaki diğer grup çalışanlarıyla kurduğu bağı, bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere yönelik beslediği aidiyet şeklinde tanımlanmaktadır. Kanter, kenetlenme bağlılığında, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir kurumdaki sosyal ilişkilere bağlanmanın söz konusu olduğunu söylemiştir. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımlar barındırmakta ve grubun her çalışanıyla alakadar olma, ilişki kurma ve gruba ait olduğunu hissettirme gibi kişinin organizasyonuna yönelik duygusal bakımdan tatmin sağlamasına neden olmaktadır (Kanter, 1968). Organizasyonlar çalışanlarının birbirleriyle kenetlenmelerini sağlamak amacıyla işe yeni başlayan çalışanlara işin gerektirdiği tutum ve bilgileri edindirmek, yeni çalışanların tanıtılması, sembol kullanımı (üniformalar, rozet vb.) ve organizasyon kutlamaları gibi metotlardan

yararlanarak grup çalışanlarının birbirlerine kenetlenmelerini kolaylaştırabilmektedirler (akt. Varoğlu, 1993: 6-7; İnce ve Gül, 2005: 31-32).

### **8.4.3 Kontrol bağlılığı**

Kanter kontrol bağlılığını, çalışanın eylem ve tutumlarının organizasyonun isteği doğrultusunda biçimlendiği ve çalışanın organizasyon kurallarına bağlı kaldığı bağlılık türü şeklinde tanımlamaktadır. Bu bağlılık türünde, grup ve organizasyon çalışanlarının yöneticinin emir ve kurallarını sürdürmesi söz konusu olup, çalışan organizasyona karşı olumlu normatif yönelimler içerisindedir. Kontrol bağlılığı, çalışanın organizasyonun kural, hedef ve değerlerinin yapıcı davranışlar için yararlı bir rehber olduğuna inanması durumunda oluşmaktadır (Kanter, 1968: 501).

### **8.5 Wiener'in örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Wiener örgütsel bağlılığı, çalışanları organizasyonun hedefleri ve menfaatleri doğrultusunda, belirli davranışlarda bulunmaya iten normatif baskılar bütünü biçiminde tanımlamış, normatif bağlılık (moral) ve araçsal bağlılık olmak üzere iki tür bağlılıktan söz etmiştir (Weiner, 1982: 418). Normatif bağlılıktan kaynaklanan bir davranışın, aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Wiener ve Gechman, 1977):

- Organizasyonun menfaatlerine yönelik gerçekleştirilen bireysel fedakârlıklar içermelidir,
- Davranışlar öncelikle ceza veya mükafat gibi çevresel kontrollere bağlı olmamalıdır,
- Organizasyon ile alakalı davranışlar ve düşünceler için zaman ayırmak gibi organizasyona kişisel bir meşguliyeti yansıtmalıdır.

Normatif-moral bağlılığında içsel baskılar neticesinde çalışan organizasyonun hedef ve değerlerine olan bağlılığı söz konusudur. Bundan ötürü çalışanın davranışları ve düşünceleri organizasyonun hedef ve değerlerine paralel bir biçimde şekillenmektedir. Diğer yandan araçsal bağlılıkta ise bireysel kazançlar çalışana motivasyon sağladığı için çalışanın davranışları ve düşünceleri kendi menfaatlerine yöneliktir. Yine bu bağlılık türünde organizasyon çalışanın bazı

güdülerini tatmin ederken karşılığında da çalışanından organizasyona katkıda bulunmasını beklemektedir. Bu karşılıklı alışveriş organizasyon çalışanın yararına olduğu veya dengede gittiği müddetçe çalışan organizasyonda kalmak isteyecektir. Normatif bağlılıkta ise organizasyon ile çalışan arasında duygusal bir bağ kurulmuş olduğundan ve çalışan organizasyonun hedef ve değerlerini benimsediğinden ötürü organizasyonun çıkarına gayret göstermekte ve organizasyondan ayrılmak istememektedir. Bu davranışa aynı zamanda özdeşleşmede denmektedir (Wiener, 1982).

### **8.6 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık; çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve organizasyona olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur ve çalışanın davranışlarını belirli yönlerde kısıtlayarak yönlendiren bir güçtür (Salancik, 1977).

Salancik, çalışanların geçmiş tecrübeleri doğrultusunda geliştirdiği davranışlarına bağlandığını ve bu doğrultuda tutarlı davranışlarda bulunduğunu öne sürmektedir (akt. O'Reilly ve Caldwell, 1981). Böylece çalışanın tutum ve davranışları arasındaki uyum, bağlılığı ortaya çıkarmaktadır.

Salancik, tutum ve davranışlar arasındaki uyumsuzluğun çalışan üzerinde gerginlik yarattığını söylemiş, aynı zamanda çalışanın her davranışının bağlılığa yol açmadığını, bağlılığın gelişmesi için bu davranışın isteye bağlı olması, yinelenmesi ve organizasyon tarafından görünür olması gerektiğini de vurgulamıştır. Ona göre çalışanın davranışlarına bağlılık derecesi ise bu üç özelliğe göre değişmektedir (Salancik, 1977).

### **8.7 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı izah etmek açısından oldukça uygun olduğunu, fakat bu modelin birtakım sebeplerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini söylemiş ve bu sebeplerin en başında ise modelin karmaşık olmasını göstermişlerdir. Bunuda modelde hem ahlaki hem de yabancılaştırıcı olmak üzere iki tane duygusal içerikli bağlılık türünü kullanmış olmaları ile

açıklamışlardır. Onlara göre Etzioni'nin modelinde bu bağlılık türlerinin birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Etzioni'nin geliştirdiği bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin ikinci sebebi ise, modelin makro özelliğinden kaynaklanmaktadır. Etzioni organizasyonlarda tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini savunmuştur (Penley ve Gould, 1988: 45).

Penley ve Gould organizasyonlarda birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün birlikte gelişebileceğini öne sürerek Etzioni'nin sınıflandırmasını genişletmiş; örgütsel bağlılığın hem araçsal hem de duygusal unsurlarının karışımından oluşabileceğini ve çalışanda çoğunlukla ahlaki ve çıkarıcı bağlılık türlerinin bir arada bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu farklı bağlılık türlerinin karışımı, organizasyon kültürünün, idarecilerin liderlik tarzlarının ve işe alma ölçütlerinin neticesi olarak değerlendirilmektedir. Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

### **8.7.1 Ahlaki bağlılık**

Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal bakış açısından birisi olup, organizasyonun amaçları ile özdeşleşme ve organizasyonun değerlerini beniseme şeklinde tanımlanmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan kendisini organizasyona adanmakta, organizasyonun başarısı için emek harcamakta ve başarısızlığından kendisini sorumlu saymaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

### **8.7.2 Çıkarıcı bağlılık**

Çıkarıcı bağlılık, değişim ilişkisine dayanan bir bağlılık türü olup, çalışanın organizasyona yaptığı katkılar karşılığında kendisine birtakım yararlar sağlaması söz konusudur. Bu bağlılık türünde çalışan, organizasyonu belirli amaçlara erişmek amacıyla bir basamak olarak görmektedir. Bir alışveriş ilişkisi üzerine kurulmuş olan çıkarıcı bağlılık, çalışanın kendisini yöneticilerine sevdirmesi ile ilişkilendirilmektedir. Sevdirme, çalışanın verilen görevleri en iyi biçimde yapması, yöneticilerin bu katkı ve başarıları görmelerini sağlayacak

davranışlarda bulunması gibi yöntemleri kapsamaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

### **8.7.3 Yabancılaştırıcı bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın organizasyonun iç çevresi üzerinde bir kontrolünün olmadığı ve başka iş imkanlarının da mevcut olmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Organizasyonuna bu biçimde bir bağlılık sergileyen çalışan organizasyondaki mükafat ve yaptırımların, yerine getirdiği işin niteliği ve niceliğinden çok tesadüfi olarak verildiğine inanmaktadır. Bu da çalışanın organizasyonun iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmadığı duygusuna kapılmasına yol açmaktadır. Diğer yandan, başka bir iş seçeneğinin olmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesinde büyük bir rol oynamaktadır. Bu durumda çalışan, organizasyonun dış çevresi üzerinde de bir kontrolü olmadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalışanın organizasyonun hem iç ve hem de dış çevresi üzerinde bir kontrolünün olmadığını anlaması, onun organizasyon ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına yol açmaktadır. Tüm bunlar ise, çalışanın organizasyonda kapana kısıldığı duygusunun açığa çıkmasına neden olmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

## 9. İRAN'IN TEBRİZ ŞEHRİNDEKİ DEVLET HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 9.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmak istenmiştir. Burada örgütsel bağlılık örgüte olan duygusal bağlılığı ifade etmektedir.

### 9.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın modeli, literatür taraması sonucunda elde edilen verilere dayandırılmış ve çalışmanın değişkenlerini içerecek biçimde geliştirilmiştir. Teorik modeldeki hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 9.1 Araştırmanın Modeli

**H1:** Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H1A:** Katılımcıların etik liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H2A:** Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H1B:** Katılımcıların etik liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H2B:** Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H1C:** Katılımcıların etik liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H2C:** Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H1D:** Katılımcıların etik liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H2D:** Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H1E:** Katılımcıların etik liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H2E:** Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

### 9.3 Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın örneklemi İran'ın Tebriz Şehrinde bulunan devlet hastanelerinde çalışanlardan oluşmaktadır.

**Çizelge 9.1** Demografik Özellikler

Değişken	N	%
<b>Yaş</b>		
20-29 Yaş	85	24.3
30-39 Yaş	151	43.1
40-49 Yaş	78	22.3
50-59 Yaş	32	9.1
60 + Yaş	4	1.2
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	213	60.9
Erkek	137	39.1
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim</b>		
Lise	46	13.1
Ön Lisans ve Dengi	68	19.4
Lisans-Yüksek Lisans	214	61.1
Doktora	22	6.4
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>100</b>



**Çizelge 9.1** (devamı) Demografik Özellikler

Değişken	N	%
<b>Hizmet</b>		
1 Yıldan az	31	8.9
1-5 Yıl	80	22.9
6-10 Yıl	76	21.7
11-15 Yıl	88	25.1
15+ Yıl	75	21.4
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>100</b>
<b>Gelir</b>		
1500 TL ve altı	24	6.9
1501-3000 TL	43	12.3
3001-4500 TL	112	32.0
4500 TL ve üstü	171	48.8
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>100</b>

Tabloda görüldüğü üzere anketleri tamamlayan katılımcıların 85'i 20-29 (% 24,3), 151'i 30-39 (% 43,1), 78'i 40-49 (% 22,3), 32'si 50-59 (%9,1),4'ü de 60 ve üstü (% 1,2) yaş aralıklarındadır. 213'ü (% 60,9) kadın ve 137'si (% 39,9) erkektir. Eğitim düzeyi açısından, katılımcıların 46'sı Lise (%13,1), 68'i Ön lisans ve dengi (% 19,4), 214'ü Lisans-Yüksek Lisans (% 61,1) ve 22'si (% 6,4) Doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların 31'i 1 yıldan az (%8,9), 80'i 1-5 yıl (%22,9), 76'sı 6-10 yıl (%21,7), 88'i 11-15 yıl (%25,1) ve 75'i 15 yıl ve daha fazla süredir (%21,4) bu işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların 24'ü 1500 TL ve altı (%6,9), 43'ü 1501-3000 TL (%12,3), 112'si 3001-4500 TL (%32,0) ve 171'i 4500 TL ve üstü (%48,8) gelire sahiptir.

#### **9.4 Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların amirlerinin etik liderliği ile ilgili algılarını ve örgütlerine olan bağlılıklarına ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır.

## **9.5 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

### **9.5.1 Kişisel Bilgi Formu**

Katılımcılardan cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim seviyelerini ve mevcut kuruluşlarında çalıştıkları süreyi ve gelir düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

### **9.5.2 Etik Liderlik Ölçeği**

Etik liderlik, Brown ve ark. (2005) tarafından geliştirilen 10 maddelik Etik Liderlik Ölçeğinde (ELS) yer alan 7 madde ile ölçülmektedir. Ölçekteki 10 maddeden yedisi ilkeli davranış ile ilgili diğer üç madde de olumlu kişilerarası ilişkiler ile ilgilidir. Brown ve diğ. (2005) olumlu kişilerarası ilişkiyi ölçen ifadelerin etik davranışlardan ziyade çalışanlara ilgi gösterme ile örtüştüğünü ileri sürmektedir. Bu araştırma etik liderlik davranışına odaklandığından, sadece ilkeli davranış ölçen yedi madde kullanılacaktır. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmektedir.

### **9.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık Meyer ve ark. (1993) tarafından geliştirilen 6 maddeli Duygusal Bağlılık Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (7) arasında değişen 7 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtecektir. Örnek ifadeler “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok memnun olurum”, “Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi hissediyorum” ve “Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyat hissi duymuyorum” şeklindedir.

## **9.6 Veri Analizi**

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA Testi kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman

Korelasyon katsayısı ile incelendi. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak belirlendi.

**Çizelge 9.2.** Güvenirlik Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Etik Liderlik	0,840	7
Örgütsel Bağlılık	0,770	6

350 katılımcıdan elde edilen verilerin Etik Liderlik Davranış ölçeği Cronbach's Alpha katsayısı 0,840; Örgütsel Bağlılık 0,770 olarak bulunmuş olup ölçekler yeterli güvenirliliktir.

**Çizelge 9.3.** Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	S.S	1	2
Etik Liderlik	3.36	0.804	-----	
Örgütsel Bağlılık	3.88	1.18	0.41**	-----

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabloda görüldüğü üzere etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır ( $r = 0,41$ ,  $p < 0,01$ ). Bu da etik liderler ile çalışanların etik liderler ile çalışmayanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir.

## 9.7 Araştırma ile İlgili Bulgular

### Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

H<sub>1A</sub>: Katılımcıların etik liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2A</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

## Normallik Testi

### Tests of Normality

	Cinsiyetiniz	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EORT	Kadın	.093	213	.000	.980	213	.004
	Erkek	.078	137	.038	.981	137	.056
ÖORT	Kadın	.102	213	.000	.985	213	.025
	Erkek	.083	137	.021	.979	137	.030

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo incelendiğinde, Cinsiyete göre etik liderlik ve örgütsel bağlılık skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

### Çizelge 9.4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Altboyu	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	Kadın	3.40	0.78	3.57	1.00	5.00	180.56	0.243
	Erkek	3.30	0.84	3.43	1.00	5.00	167.64	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3.98	1.19	4.00	1.00	7.00	186.31	0.013
	Erkek	3.71	1.15	3.67	1.00	6.83	158.69	

Tablo incelendiğinde katılımcıların **etik liderlik** alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p > .05$ ) Kadın ve erkeklerin etik liderlik algıları benzerdir.

Tablo incelendiğinde katılımcıların **örgütsel bağlılık** alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir. ( $p < .05$ ) Kadınların örgütsel bağlılık algıları erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

### Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

H<sub>1b</sub>: Katılımcıların etik liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2b</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır

### Normallik Testi

#### Tests of Normality

	Yaşınız	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EORT	18-29	.079	85	.200*	.971	85	.056
	30-39	.064	151	.200*	.989	151	.259
	40-49	.124	78	.005	.940	78	.001
	50-59	.214	32	.001	.890	32	.004
	60+	.308	4	.	.899	4	.426
ÖORT	18-29	.116	85	.007	.965	85	.020
	30-39	.083	151	.013	.988	151	.226
	40-49	.122	78	.006	.975	78	.123
	50-59	.124	32	.200*	.968	32	.441
	60+	.171	4	.	.994	4	.976

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo incelendiğinde, yaşa göre etik liderlik ve örgütsel bağlılık skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

**Çizelge 9.5.** Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	18-29	3.50	0.86	3.57	1.43	5.00	193.540	0.085
	30-39	3.31	0.71	3.28	1.71	5.00	163.760	
	40-49	3.24	0.85	3.43	1.00	4.71	165.780	
	50-59	3.51	0.94	3.64	1.00	4.57	202.940	
	60+	3.68	0.73	3.50	3.00	4.71	205.250	
Örgütsel Bağlılık	18-29	3.83	1.15	3.83	1.00	6.83	173.050	0.248
	30-39	3.80	1.21	3.83	1.00	7.00	166.140	
	40-49	3.89	1.18	4.00	1.00	6.67	181.100	
	50-59	4.29	1.10	4.17	1.67	6.50	208.230	
	60+	4.25	1.26	4.33	2.67	5.67	209.880	

Tablo incelendiğinde katılımcıların **etik liderlik** alt boyutu yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p > .05$ ) Tüm yaş gruplarının etik liderlik algıları benzerdir.

Tablo incelendiğinde katılımcıların **örgütsel bağlılık** alt boyutu yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Tüm yaş gruplarının örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

### Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Analizler

H<sub>1c</sub>: Katılımcıların etik liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2c</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır

### Normallik Testi

#### Tests of Normality

	ÖğrenimDüzeyiniz	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EÖRT	Lise	.092	46	.200*	.975	46	.404
	Ön lisans ve dengi okullar	.093	68	.200*	.978	68	.270
	Lisans-Yüksek Lisans	.097	214	.000	.988	214	.080
	Doktora	.151	22	.200*	.926	22	.104
ÖÖRT	Lise	.094	46	.200*	.977	46	.488
	Ön lisans ve dengi okullar	.114	68	.029	.967	68	.073
	Lisans-Yüksek Lisans	.088	214	.000	.983	214	.013
	Doktora	.120	22	.200*	.958	22	.444

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo incelendiğinde, yaşa göre etik liderlik skorları normal dağılım gösterirken, ( $p > .05$ ) örgütsel bağlılık skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

**Çizelge 9.6.** Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Altboyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	F	Sig	Farklar
Etik Liderlik	Lise	3.19	0.98	9.74	0.000	Gr4>Gr1Gr4>Gr2Gr4>Gr3
	Ön Lisans ve Dengi	3.18	0.91			
	Lisans-Yüksek Lisans	3.37	0.70			
	Doktora	4.16	0.46			

Tablo incelendiğinde katılımcıların **etik liderlik** alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermektedir. ( $p < .05$ ) Doktora mezunlarının etik liderlik algıları diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

**Çizelge 9.7.** Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Öğrenim Durumu	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Örgütsel Bağlılık	Lise	3.89	1.34	3.92	1.50	6.67	173.510	0.069
	Ön Lisans ve Dengi	3.59	1.11	3.75	1.17	6.50	152.240	
	Lisans-Yüksek Lisans	3.92	1.17	4.00	1.00	7.00	179.380	
	Yüksek Lisans	4.34	1.03	4.16	2.50	6.83	213.800	

Tablo incelendiğinde katılımcıların **örgütsel bağlılık** alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p > .05$ ) Tüm eğitim gruplarının örgütsel bağlılıkları benzerdir.



## Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Analizler

H<sub>1d</sub>: Katılımcıların etik liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2d</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır

### Normallik Testi

#### Tests of Normality

	Aylıkgeliriniz	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EORT	1500'den az	.139	24	.200*	.945	24	.207
	1500-3000	.156	43	.010	.958	43	.115
	3001-4500	.102	112	.006	.982	112	.146
	4500+	.074	171	.022	.983	171	.039
ÖORT	1500'den az	.123	24	.200*	.971	24	.694
	1500-3000	.125	43	.092	.960	43	.144
	3001-4500	.094	112	.017	.987	112	.349
	4500+	.099	171	.000	.981	171	.022

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo incelendiğinde, gelire göre etik liderlik ve örgütsel bağlılık skorları normal dağılım göstermemektedir. (p<.05)

**Çizelge 9.8.** Gelir Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Gelir	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	1500 den az	3.36	1.02	3.43	1.29	4.86	180.19	0.191
	1500 - 3000	3.16	0.88	3.42	1.00	4.71	154.67	
	3001 - 4500	3.29	0.85	3.43	1.00	5.00	166.18	
	4500 +	3.46	0.70	3.57	1.43	4.86	186.18	
Örgütsel Bağlılık	1500 den az	3.84	1.22	3.92	1.00	6.83	172.42	0.525
	1500 - 3000	3.76	1.40	4.00	1.00	6.50	174.84	
	3001 - 4500	3.76	1.17	3.83	1.00	7.00	164.84	
	4500 +	3.99	1.11	4.00	1.00	6.83	183.08	

Tablo incelendiğinde katılımcıların **etik liderlik ve örgütsel bağlılık** alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Tüm gelir gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

## Görev Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

H<sub>1e</sub>: Katılımcıların etik liderlik algıları görev süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2e</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları görev süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır

### Tests of Normality

	Kurumdaki görev süreniz	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EORT	1 yıldan az	.092	31	.200*	.975	31	.680
	1-5 yıl arası	.076	80	.200*	.975	80	.119
	6-10 yıl arası	.093	76	.100	.966	76	.039
	11-15 yıl arası	.147	88	.000	.954	88	.004
	15+ yıl	.117	75	.013	.957	75	.013
ÖORT	1 yıldan az	.161	31	.041	.938	31	.043
	1-5 yıl arası	.116	80	.009	.977	80	.152
	6-10 yıl arası	.084	76	.200*	.986	76	.558
	11-15 yıl arası	.095	88	.050	.982	88	.268
	15+ yıl	.091	75	.200*	.976	75	.166

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo incelendiğinde, işyerinde çalışılan süreye göre etik liderlik ve örgütsel bağlılık skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

**Çizelge 9.9.** Süre Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Süre	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	1 yıldan az	3.34	0.87	3.28	1.57	5.00	169.5	0.204
	1-5 yıl	3.47	0.78	3.57	1.43	5.00	188.18	
	6-10 yıl	3.35	0.75	3.42	1.86	4.71	172.43	
	11-15 yıl	3.21	0.75	3.43	1.00	4.86	156.74	
	15+ yıl	3.44	0.89	3.57	1.00	5.00	189.58	
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	3.88	1.28	4.00	1.33	6.83	178.27	0.197
	1-5 yıl	3.80	1.09	3.91	1.00	6.00	170.24	
	6-10 yıl	3.78	1.19	3.83	1.00	7.00	166.04	
	11-15 yıl	3.80	1.34	3.83	1.00	6.83	166.14	
	15+ yıl	4.15	1.00	4.17	1.33	6.33	199.99	

Tablo incelendiğinde katılımcıların **etik liderlik ve örgütsel bağlılık** alt boyutu işyerinde çalışılan süreye göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p > .05$ ) Tüm gelir gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

## Regresyon Analizi

### Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Bağlılık		
Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p
Sabit	1.660	6.824	0.000
Etik Liderlik	0.659	9.373	0.000
<b>F</b>	87.850		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.202		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup etik liderlik ( $p < 0,05$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etik liderlikteki bir birimlik artış örgütsel bağlılıkta 0.659 kat artışa neden olmaktadır. Etik liderlik, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.202 bulunmuştur.



## 10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma İran'ın Tebriz Şehrindeki devlet hastanelerinde çalışan bireylerin etik liderlik algısı ve etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyo-demografik değişkenler bakımından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Çalışmada Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve kişilerin demografik özelliklerinden yararlanılmıştır. Araştırmaya rasgele seçilmiş 350 hastane çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular duğrusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda ki gibidir;

- Katılımcıların %85'i 20-29 aralığında, % 60,9'u kadın, %61.1'i Lisans-Yüksek Lisans mezunu, %25, 1'i 11-15 yıl arasında hizmet vermiş ve %48,8'i ise 4500 TL ve üzeri gelire sahiptir.
- Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.
- Katılımcıların etik liderlik algıları, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.
- Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir. Kadınların örgütsel bağlılık algıları, erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Başka bir deyişle, katılımcıların etik liderlik alt boyutu ve örgütsel bağlılık alt boyutu yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir; kısacası, tüm yaş gruplarının etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık alt boyutu benzerdir.
- Katılımcıların etik liderlik algıları, öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır; diğer bir ifadeyle, katılımcıların etik liderlik alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermektedir. Doktora

mezunlarının etik liderlik algıları, diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

- Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir; kısacası, tüm eğitim gruplarının örgütsel bağlılıkları benzerdir. Katılımcıların etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Başka bir deyişle, katılımcıların etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir; yani tüm gelir gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.
- Katılımcıların etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları görev (çalışma) süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutu işyerinde çalışılan süreye göre anlamlı fark göstermemektedir; yani tüm görev süresi gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

#### Çizelge 9.10. Hipotez sonuçları

HİPOTEZLER	Kabul/Red
<b>H</b> Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında olumlu bir ilişki vardır.	+
<b>H</b> Katılımcıların etik liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-
<b>H</b> Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	+
<b>H</b> Katılımcıların etik liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-
<b>H</b> Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-
<b>H</b> Katılımcıların etik liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	+
<b>H</b> Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-
<b>H</b> Katılımcıların etik liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-
<b>H</b> Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-
<b>H</b> Katılımcıların etik liderlik algıları görev süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-
<b>H</b> Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları görev süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	-



Analizin sonuçları etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Başka bir ifade ile bu çalışmada etik liderliğin örgütsel bağlılığı olum yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, liderlerin etik davranışlar sergilemeleri halinde çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinde artışa meydana getirdiğini göstermektedir. Çalışmamız sonucunda elde edilen bu bulgu literatürdeki diğer çalışmalar ile de örtüşmektedir (Jasni, 2018; İsmail & Daud, 2014; Zhu ve ark., 2012; Ghamrawi, 2011).

Etik ve etik liderlik davranışları günümüz kuruluşları için hayati öneme sahip unsurların başında gelmektedir. Çünkü çalışanlar arasında etik liderlik algısı yükseldikçe örgüte olan bağlılık düzeyi de artma eğilimi göstermektedir. Bu nedenle etik liderlik, son senelerde çalışma yaşamında ortaya çıkan etik skandalların örgütlere yüklediği yüksek maliyetler sebebiyle araştırmacıların yoğun ilgisine maruz kalmış bir konu olarak öne çıkmaktadır. Prensiplerinden taviz vermeden ve adil seçimler yaparak çalışma ortamlarını yapılandıran etik liderler, çalışanların iş davranışlarını olumlu olarak etkilemekte bu da örgütün performansını ve etkinliğini yükseltmektedir.

Etik liderler, sadece çalışanlarına değil herkese saygılı davranmaktadır. Dürüstlük, etik farkındalık, cesaretlendirme, yetkilendirme, güdüleme ve etik mesuliyetlerin yönetimi, etik liderliğin en önemli özellikleri sayılmaktadır. Etik liderin sergilediği tutum ve eylemler, çalışanların iş davranışlarının gelişmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda çalışanlarını etik davranışlar sergilemeye yönelten lider, örgütte etik iklimin oluşması açısından da önem arz etmektedir. Böylece çalışanlar, doğruluğun, güvenin ve şeffaflığın hâkim olduğu örgüt ortamında, daha yüksek iş performansı sergileyerek, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar.

Özetle, bu çalışma etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin daha iyi anlaşılması açısından literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da etik liderler ile çalışanların etik liderler ile çalışmayanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir.



## KAYNAKLAR

- Abraham, R.** (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences.", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, (126).
- Adler, P.A. and Adler, P.** (1988). "Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics". *Administrative Science Quarterly*, (33): 401-417.
- Agarwal, S. and Mishra, P.C.** (2016). Self Efficacy as Predictor of Organizational Commitment among Revenue Personnel", *The International Journal of Indian Psychology*, 3(4): 44-57.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S.N.** (1993). "Affective Organizational Commitment of Salespeople: an Expanded Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(2): 49-70.
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısacık, N.Ç.** (2016), "Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28).
- Akbaba, A.S.** (2000), "Okul Yöneticilerinin Bilgisayar Kullanma Düzeyleri", *Eğitim Araştırmaları*, (1).
- Akyüz, Ü., Demirkasimoğlu, N. ve Erdoğan, Ç.** (2013). "Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları", *Eğitim ve Bilim*, 38(167): 273-288.
- Albayrak, S.** (2015), *Lider mi Başkan mı? Hepsi birbirinin aynısı mı?* Erişim Tarihi:20.08.2019, <https://saidonderalbayrak.wordpress.com/2015/10/04/lider-mi-baskan-mi-hepsi-birbirinin-aynisi-mi/>
- Allen, J.N. and Meyer, P.J.** (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, (63): 1-18.
- Anderson J.** (2005), *Servant Leadership and the True Parental Model*, School of Leadership Studies Regent University, London.
- Anderson, R.E and Dexter, S.** (2005), "School technology leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect", *Educational Administration Quarterly*, 41(1).
- Angle, H., and Perry, J.** (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, (26): 1-14.
- Arbak, Y. ve Kesken, J.** (2005). "Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım". *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, 59-67.
- Argote, L, Ingram, P., Levine, J.M. and Moreland, R.L.** (2000), "Knowledge Transfer in Organizations", *Organisational Behavior And Human Decision Processes*, 82 (1).
- Arıkan, S.** (1995), "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, (13).

- Arslan, M.** (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayınları: Ankara.
- Ashforth, B.E., and Mael, F.** (1989). "Social Identity Theory and the Organization". *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Aslan Ş.** (2009), "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Asunakutlu, T.** (2002). "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9): 1-13.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R.** (2004), "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly*, (15).
- Ay, C.** (2005), "İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2).
- Aydın, E.M., Can, H. ve Azizoğlu, Ö.A.** (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aydın, İ. P.** (2002), *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*, 3. Baskı, Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Aygül, S.** (2017), *CEO olabilirsiniz, lider?*, Erişim Tarihi:20.08.2019, <https://t24.com.tr/yazarlar/suheyl-aygul/ceo-olabilirsiniz-lider,16597>
- Ayık, A. ve Şayir, G.** (2014), "İlköğretim Kurumlarında Görevli Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Ekev Akademi Dergisi*, (60).
- Aykaç, A.** (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Babakus, E., Cravens, S.W., Johnston, M. and Moncrief, W.C.** (1996). "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3): 33-46.
- Bağcı, Z.** (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19): 163-184.
- Bakan, İ.** (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14).
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.** (2010), "Liderlik Türleri'ne ve Güç kaynakları'na İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19).
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A.** (1985). "Eğitim yöneticisinin iş doyumunu", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A.** (2000). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Balta, A. ve Balta, Z.,** (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk F.K. ve Kurar İ.** (2014), “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2).
- Baltaş, A.** (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A.** (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A.** (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. NY: Freeman.
- Barling, J. ve Phillips, M.** (1993). “Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: an Exploratory Study”, *The Journal of Psychology*, 127(6): 649-656.
- Bartlett, K.R.** (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.
- Bass, B.M.** (1960), *Leadership, psychology, and organizational behavior*, New York: Harper & Brothers.
- Bass, B.M.** (1990). *Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership*, 3rd Edition, The Free Press: New York.
- Başaran, İ. E.** (1993). *Türkiye eğitim sistemi*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E.** (1998), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi: Ankara.
- Baykal, E., Zehir, C. ve Köle, M.** (2018), “Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi”, *Akademik Hassasiyetler*, 5(9).
- Bayraktaroğlu, G.** (2012). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, I.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, (59): 125-139.
- Baysal A.C. ve Paksoy, M.** (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (28): 1-15.
- Beck, K. and Wilson, C.** (2000). “Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change With Tenure”, *Journal of Vocational Behavior*, (56): 111-130.
- Beekun, R.I.** (1996). “Islamic Business Ethics”, Herndon, VA: *International Institute Of Islamic Thought*.
- Benkhoff, B.** (1997). “Disentangling Organizational Commitment. The Dangers of the OCQ for Research and Policy”, *Personel Review*, 26(1/2): 114-131.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Erden, P.** (2017), “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1).
- Biçkes, D.M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A.** (2014), “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2).
- Binks, M. and Vale, P.** (1990). *Entrepreneurship and Economic Change*. London: McGraw-Hill Book Company.

- Blake, R.R. and Mouton, J.S.** (1969), *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*, Addison Wesley Publishing Company: Massachusetts.
- Blau, G.** (2003) "Testing for A Four-dimensional Structure of Occupational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (76): 469-488.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B.** (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınları: Ankara.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A. and Raja, U.** (2015), "How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital", *Journal of Business Ethics*, (129).
- Bozkurt, Ö. ve Güral, M.** (2014), "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4).
- Börekçi Y.D.** (2009), "Influence of Alternative Work Arrangements on Followers Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior", *International Journal of Leadership Studies*, 4(2).
- Börü, D. ve Güneşer, B.** (2005), "Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1).
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. and R. DeWitt** (1992). "Layoffs, Job Security, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, (35): 413-425.
- Brooks, Y.S.** (2002), "Making Technology Standards Work for You: A Guide for School Administrators", *Eugene, OR: International Society for Technology in Education*.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D. and Tan, H.H.** (2000), "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, 11(2).
- Brown S.P. and Leigh T.W.** (1996). "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 358-368.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K.** (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6).
- Brown, M. E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A.** (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2).
- Brown, M., Trevino, L.K. and Harrison, D.A.** (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1).
- Brown, M.E. and Treviño, L.K.** (2006). "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Buciuniene, I. and Skudiene, V.** (2008). "Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies", *SEE Journal*, November, 57-65.

- Buckley, M.R., Wiese, D.S. and Harvey, M.G.** (1998), "An Investigation Into the Dimensions of Unethical Behavior", *Journal of Education for Business*, 73(5).
- Buluç, B.** (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57): 5-34.
- Butcher, W.C.** (1997), "Ethical Leadership", *Executive Excellence*, (14).
- Byington, J.R. and Johnston, J.G.** (1991). "Influences on Turnover of Internal Auditors", *Internal Auditing*, 7(2): 3-10.
- Cafoğlu, Z.** (1996). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y.** (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, (31): 515-524.
- Can, N.** (2014), *Öğretmen Liderliği*, 4. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Can, T.** (2003), "Bolu Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri", *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2(3).
- Carmeli, A. and Weisberg, J.** (2006), "Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees", *Human Resource Development International*, 9(2).
- Carron, A.V. and Hausenblas, H.** (1998). *Group Dynamics in Sport*, 2nd ed., Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınc, A.Ç.** (2012), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki", *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Cengiz, A.A.** (2000). "Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış", *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1-2).
- Cohen, A.** (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, (13): 539-554.
- Cohen, A.** (1993). "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, W.A.** (2010), *Drucker ve Liderlik*, (Ümit Şensoy, Çev.), Optimist Yayınları: İstanbul.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. and Waldman, D. A.** (2009) "Linking Meaningfulness in The Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences", *Creativity Research Journal*, 21(4): 361-375.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. and Ng, K.Y.** (2001), Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
- Connock, S. and Johns T.** (1995), "Ethical leadership", *Institute of Personnel and Development: London*.

- Conway, N. and Briner, R.B.** (2012). "Investigating the Effect of Collective Organizational Commitment on Unit-Level Performance and Absence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (85).
- Cummings, L.L. and Bromiley, P.** (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI), *Development and Validation, In: Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.), Sage Publications Inc., California: 302-329.
- Çabuk, S. ve Şengül, S.** (2005). İşletme Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin ve Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye'de Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Çakinberk, A. ve Demirel, E.T.** (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 103-119.
- Çakır, Ö.** (2001). *İse Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalık, Ç.** (2016), *Liderlik yapı taşları 1*, Erişim Tarihi:19.08.2019, <https://www.kariyer.net/ik-blog/liderlik-yapi-taslari-1/>
- Çapcıoğlu, İ., Şahin, M.C. ve Gümü, E.** (2010), "Karizmatik Otoriteden Yeni Liderlik Vizyonuna: Günümüz Liderlik Yaklaşımları", *Bilim İnsanları Dayanışma Derneği Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1).
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö.** (2008), "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3).
- Çetin, M.Ö.** (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E.** (2007), "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5).
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S.** (2014), "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23).
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E.** (2009), "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi", *10. Ulusal Turizm Kongresi*, 21-24 Ekim, Mersin.
- Çırpan, H.** (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, B. ve Deniz, M.** (2017), "Liderlere ve Organizasyonlara Değer Temelli Yaklaşım: Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2).
- Çitekçi, M.** (2018), "*Sosyal Sorumluluk ve Etik*", Ders Notu, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Daft, R.L.** (1997), *Management*, 4. Ed., The Dryden Press: Texas.
- Davis, K. and Newstrom, J.** (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eight Edition, New York: McGraw Hill Book Company.
- De Hoogh, A.H.B. and Den Hartog, D.N.** (2008), "Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top



- Management Team Effectiveness and Subordinates Optimism: A Multi-Method Study”, *The Leadership Quarterly*, 19(3).
- Delius, H.** (2001), *Etik (Ahlak Felsefesi), Günümüzde Felsefe Disiplinleri*, (Çev. Doğan Özlem), İnkılap Yayınları: İstanbul.
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A.** (2010), “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, (2).
- Demir, N.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demircan, N. ve Ceylan, A.** (2003). “Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2).
- Dick, G. and Metcalfe, B.** (2001). “Managerial Factors and Organizational Commitment”, *The International Journal of Public Sector Management*, (14): 111-128.
- Dixon, M. A., Turner, B.A., Cunningham, G.B., Sagas, M., and Kent, A.** (2005). “Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns”, *Journal of Education for Business*, (11): 252-266.
- Doğan S. ve Karataş A.** (2011), “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37).
- Doğan, E.Ş.** (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Du Plooy, J. and Roodt, G.** (2010), “Work Engagement, Burnout and Related Constructs As Predictors of Turnover Intentions”. *SA Journal of Industrial Psychology*, 3(1).
- Dubin, R., Champoux, J.E. and Porter, L.W.** (1975). “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, *Administrative Science Quarterly*, (20): 411-421.
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2).
- Ehrhart, M.G.** (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1).
- Ekinci, K.** (2006). Örgütsel iletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., ve Alpkan, L.** (2012), “The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (58).
- Elmas, N.** (2017). Eğitimde Etiğin Önemi, Erişim Tarihi:17.08.2019 <https://egitimheryerde.net/egitimde-etigin-onemi/>
- Emery, C.R. and Barker, K.J.** (2007). “The Effect Of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1).

- Eraslan, İ.H. ve Bulut, M.** (2013). Şebeke Organizasyonlar, İçinde: *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (Editör: Bakan, İ.), İstanbul: Beta Basım: 489-507.
- Erdem, F.** (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, İçinde: Sosyal Bilimlerde Güven, Ferda Erdem (Der.), Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S.** (2004), “Yönetim tTarzi ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1).
- Eren, E.** (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Eren, S.S. ve Hayatoğlu, Ö.** (2011) Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(4).
- Eroğluer, K. ve Yılmaz, Ö.** (2015), “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1).
- Ertan, K.Z.** (2011), “Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Ertürk, M.** (2009) *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M.** (2017). “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, *Akademik Bakış Dergisi*, (62): 258-272.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P. and O'keefe, R.D.** (1984). “Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation”, *Management Science*, 30(6): 682-695.
- Farr, J.L., Hoffman, D.A. and Ringenbach, K.L.** (1993). “Goal Orientation and Action Control Theory: Implications for Industrial and Organizational Psychology”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (8): 193–232
- Fisher, C.D. and Gitelson, R.** (1983), “A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Role Ambiguity”, *Journal of Applied Psychology*, 68(2): 320-333.
- Gabetta, D.** (1988). *Can We Trust?*, In: *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*, Diego Gambetta (Edt.), New York; Basil Blackvell: 213-239.
- Gamble, J. and Huang, Q.** (2008). “Organizational Commitment of Chinese Employees in Foreign-Invested Firms”. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5).
- Gary, J. and Laidlaw, H.** (2004), Improving The Measurement of Communication Satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 17(3).
- George, J.M. and Jones, G.R.** (2008), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, USA: Pearson Prentice Hall.
- Gezer, İ.** (2013), *Yöneticilik ve Liderlik Üzerine*, Erişim Tarihi:20.08.2019, <http://www.ibrahimgezer.com.tr/default.asp?act=3&id=190>

- Ghamrawi, N.** (2011). Trust me: Your school can be better--a message from teachers to principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 333–348.
- Gini, A.** (1998), Moral Leadership and Business Ethics, (Ed.: J. B. Ciulla), Ethics, *The Heart of Leadership*, Westport, CT: Quorum Books.
- Goleman, D.** (1998), *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* Çevirmen: Banu S. Yüksel, Varlık Yayınları: İstanbul.
- Gorowitz, S.** (1998), *John Rawls: Bir Adalet Kuramı*, 2. Baskı, (Çeviren: S. Can), Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Gök, S.** (2008). “İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1): 1-19.
- Görgülüler, A.A.** (2013). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Greenberg, J.** (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2).
- Greenleaf, R.K.** (1977), *Servant leadership*, Paulist Press: New York.
- Gupta, M. and Shaheen, M.** (2017), “Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India”, *Verlas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, (18).
- Güçlü M.** (2018). “Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13): 855-870.
- Güçlü, H.** (2006), “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Güçlü, N.** (2016), *Liderliğe Genel Bakış. İçinde: Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Editör: Güçlü, N., Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Gül, H.** (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Academic Review: Journal of Economics, Business Administration, International Relations and Political Science*, 2(1): 37-55.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö.** (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Journal*, 3(3): 49-76.
- Gümüş, S.** (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink.
- Gümüştekin, G., Eren, D., Özler, E. ve Yılmaz, F.** (2010). “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Günel, D., Civelek, M.E. ve Karabulut, T.** (2015), “İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri*, (28).
- Güney, S.** (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S.** (2012), *Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Güney, S.** (2012). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S.** (2015a). *Liderlik*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Güney, S.** (2015b), *Örgütsel Davranış*, 3.Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S.** (2017). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güngör, İ.** (2016). Liderlik ve Liderin Özellikleri, <http://sumerliler.com/liderlik-ve-liderin-ozellikleri/> (Erişim Tarihi: 13.01.2020).
- Güzelcik, E.** (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum imajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Halis, M.** (2003), “Leadership Styles in Organization: Evidence From The Turkish Banking Sector”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (15).
- Halis, M.** (2010). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).
- Handy, C.B.** (1985). *Understanding organizations*, Londra: Penguin Books Ltd.
- Hartline, M., Maxham, J. and Mckee, D.** (2000). “Corridors of Influence Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees”, *Journal of Marketing*, 64(4): 35-50.
- Hasanoğlu, M.** (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, (52).
- Hatch, M.J., Kostera, M., Kozminski, A.K.** (2006), “The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest”, *Org Dyn*, 35(1).
- Heifetz, R.A.** (1998), *Leadership Without Easy Answers*, Belknap Press of Harvard University Press.
- Heshizer, B.P., Martin, H.J. and Wiener, Y.** (1991). “Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation”, *Journal of Applied Behavioral science*, 27(4): 532-549.
- Hicks, J.H.** (1960). *Educational Supervision in Principle and Practice*, New York: The Ronald Press Company.
- Hinkin, T.R.** (1998), “A Brief Tutorial On The Development Of Neasures For Use İn Survey Questionnaires”, *Organizational Research Methods*, 1(1).
- Hodgetts, R.** (1999). *Yönetim*, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Holland, L.** (2000), “A Different Divide: Preparing tech-savvy leaders”, *Leadership*, 30(1).
- Howard, R.** (1991). *Values Make the Company: An Interview With Robert Haas*. Brighton: Harvard Business School Publishing - HBR.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J.** (1992), “The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?”, *Academy of Management Perspectives*, 6(2).
- Howell, J.P., Costley, D.L.** (2006), *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Pearson, New Jersey.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G.** (1982). *Educational Administration: Theory, Reasearch, and Practice*, Second Edition, New York: Random House.
- Huselid, M.A. and Day, N.E.** (1991). “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 76(3).

- İlhan, S.** (2005). İş Ahlâkı: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi kitabevi.
- İsmail, B.I., & Daud, Y.B.** (2014). *Influence of ethical leadership towards organizational commitment in schools*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(9), 1-6.
- İşcan, Ö.F., Naktiyok, A.** (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, (59): 181-201.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. and Solomon, P.** (2006), “The Role of Ethical Climate on Salesperson’s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3).
- Jasni, N. N.** (2018), Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Malezya Örneği.
- Jenkins, M. and Stewart, A.C.** (2010), “The Importance of a Servant Leader Orientation”, *Health Care Management Review*, 35(1).
- Jin-Woo, J.** (2013). A Study on The Effects of A Hotel Kitchen Manager's Ethical Leadership on Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 15(2).
- Johnson, W.R. and Jones, G.** (1991). “The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment”, *Journal of Collective Negotiations in The Public Sector*, 20(3): 235 244.
- Jung, D.I. and Avolio, B.J.** (2000), “Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, 21(8).
- Jung, H-W. and Ryu, T.** (2014), “The Effects of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior and The Mediating Effects of Workplace Spirituality in The Social Enterprises”, *Management & Information Systems Review*, 33(5).
- Jung, I.** (2009), “Ethical Judgements and Behaviors: Applying A Multidimensional Ethics Scale to Measuring ICT Ethics of College Students”, *Computers and Education*, 53(3).
- Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Harris, K.J. and Tepper, B.J.** (2013), “Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Tole of Organizational Politics and The Moderating Role of Political Skill”, *Journal of Business Ethics*, (115).
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. and Rosenthal, R.A.** (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalağan, G.** (2009), Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye.
- Kalca, M.,** (2012), *Tarihteki Ünlü Komutanlar-Liderler*, Karma Kitaplar: İstanbul.

- Kanter, R.M.** (1968). "Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Karrasch, A.I.** (2003). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Military Psychology*, 15(3): 23-45.
- Keçeciöglu, T.** (2000), *Takım Oluşturmak*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kenneth, R.E., John, L.S., Roberta J.S., Dwayne, D.G., Michael, P., William, G.W.** (2002). "Salesperson and Sales Manager Perceptions of Salesperson Job Characteristics and Job Outcomes: A Perceptual Congruence Approach", *Journal of Marketing*, 10(4).
- Ketola, T.** (2010), "Responsible Leadership: Building Blocks of Individual, Organizational and Societal Behavior", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (17).
- Kılıç, G., Pelit, E. ve Altunöz, Ö.** (2011), The Relationship Between Managerial Ethics Perception and Professional Burnout Levels of Employee: A Comparative Study of Five-Star Hotels' Employees Between Turkey and Italy, *Journal of Business Research-Türk/İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1).
- Kınay, S.** (2006) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetmelik Etik İlkelerine Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Kırel, Ç.** (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet İş Tatmini İş Bağlılığı İlişkisi", *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2): 115-136.
- Kırel, Ç.** (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kim, B.C.P., Murrmann, S.K. and Lee, G.** (2009). "Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees", *International Journal of Hospitality Management*, 28(4): 612-619.
- Kippenberger, T.** (2002), *Leadership Styles: Leading*, John Wiley and Sons: Oxford/United Kingdom.
- Koçel, T.** (2014), "*İşletme Yöneticiliği*", Genişletilmiş 15. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T.** (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Koçel, T.** (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Köprü, B.** (2007), "Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma ve Yönetmelik Yozlaşma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Kraemer, H.M.** (2011), "*From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*", Jossey-Bass, California.
- Kutlu, H.A.** (2008), *Muhasebe Meslek Ahlakı*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kutvan, A.B.** (2011), "Yönetmelik Etik ve Basın İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Küçüköglu, M.T.** (2012), "Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması", *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Lanchman, R. and Aranya, N.** (1986). "Evaluation of Alternative Models of Commitment and Job Attitudes of Professionals", *Journal of Occupational Behaviour*; (7): 227-243.

- Laschinger, S.H and Fida, R.** (2014), “New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital”, *Burnout Research*, 1(1).
- Lashinger, K.S.H and Finegan, J.** (2005). “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, *Nursing Economics*, 23(1).
- Lawler, J. and Ashman, I.** (2012), “*Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective*”, *Leadership*, 7(4).
- Lee, J.W. And Son, E.** (2010), “The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Trust in Supervisor and The Moderating Effect of Ethical Climate”, *Journal of Korean HRD Research*, 5(1).
- Levicki, R.J. and Bunker, B.B.** (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, In: Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (Edt.), California: Sage Publications: 196-215.
- Liker, J.K., Haddad, G. and Karlin, J.** (1999). “Perspectives on Technology and Work Organization”, *Annual Review of Sociology*, (25): 575–596.
- Lind, E.A. and Tyler, T.R.** (1988), “*The Social Psychology of Procedural Justice*”, Springer Science & Business Media.
- Lu, X.** (2014), “Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust”, *Social Behavior and Personality*, 42(3).
- Luthans, B., Baack, D. and Taylor, L.** (1987). “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, *Human Relations*, 40(4): 219-236.
- Madenöglü, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K.** (2014), “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1).
- Mathieu, J.E.** (1991). “A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 607-618.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M.** (1990). “A Review And MetaAnalysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Maurer, T.J. and Tarulli, B.A.** (1994). “Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees”, *Journal of Applied Psychology*, 79(1).
- Maxwell, G. and Steele, G.** (2003), “Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7).
- Mayer, D.M., Greenbaum, R., Kuenzi M. and Aquino, K.** (2012), “Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership”. *Academy of Management Journal*, 55(1).
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Sakvador, R.** (2009), “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-

- down model". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (108).
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, D.** (1995), "An Integrative Model Of Organizational Trust", *Academy Of Management Review*, (20).
- McCall J.J.**, (2002), "Leadership and Ethics: Corporate Accountability to Whom, for What and by What Means?", *Journal of Business Ethics*, (38).
- McCaul, H.S., Hinsz, V.B. and McCaul, K.D.** (1995). "Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organisation", *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1): 80-90.
- Mcdonald, G.** (1999), "Business ethics: Practical proposals for organizations", *Journal of Business Ethics*, (19).
- Mehmood, N., Norulkamar, U., Attiq, S., and Irum, S.** (2018), "Relationship between Distributive Justice, Ethical Leadership, and Turnover Intention with the Mediating Effects of Ethical Climate", *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2).
- Mehmood, N., Ungku, N., Saman, A. ve Sobia, I.** (2018), "Relationship between Distributive Justice, Ethical Leadership, and Turnover Intention with the Mediating Effects of Ethical Climate", *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2).
- Merter, M.E.** (2006). *Toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Atlas Yayınları.
- Meyer, J.P and Allen, N.J** (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J.** (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89
- Meyer, J.P. and Allen, N.J.** (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications, Inc.: London.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L.** (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, (61).
- Michie, S. and Gooty, J.** (2005), "Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?", *The Leadership Quarterly*, (16).
- Miller, D. and Dröge, C.** (1986). "Psychological and Traditional Determinants of Structure", *Administrative science quarterly*, (31): 539-560.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. and Johnson, J.R.** (2000). "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire". *Management Communication Quarterly*, 13(4): 626-658.
- Mishra, J. and M.A. Morrisey** (1990), "Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4).
- Mitchell, C.** (2003), *A Short Course in International Business Ethics: Combining Ethics and Profits in Busines*, World Trade Press: Novato, California.
- Mizuo, J.** (1998), "Business Ethic and Corporate Governance In Japanese Corporations", *Business and Society Review*, (102-103).



- Mobley, W.H.** (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, (62).
- Mohr A.T. and Puck J.F.** (2007). "Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs", *European Management Journal*, 25(1): 25-35.
- Morrow, P.C.** (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, (8): 486-500.
- Moser, S.C. and Dilling, L.** (2007), "*Creating a Climate for Change: Communicating Climate Change and Facilitating Social Change*", Cambridge University Press, USA.
- Mottaz, C.J.** (1989). "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *Sociological Quarterly*, 30(1): 143-158
- Mowday, R.T. Steers, R.M. and Porter, L.W.** (1982). "*Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*", New York: Academic Pres.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W.** (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, (14): 224-247.
- Möllering, G.** (2001), "The Nature of Trust From Georg Simmel to a Theory of Expectation", *Interpretation and Suspension, Sociology*, (35).
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F. and Locander, W.B.** (2008), "Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Link Attitudinal and Stress Theory", *Journal of Business Ethics*, (78).
- Mustaffa, L.S., Bakar, H.A. and Mohamad B.** (2010) "The Supervisory Communication-Commitment to Workgroup Model: Example on a Malasian Organization", *Journal of US-China Public Administration*, 7(1): 13-23.
- Mxenge, S.V., Dywili, M. and Bazana, S.** (2014), "Job Engagement and Employees' Intention to Quit Among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa", *International Journal of Research In Social Sciences*, 4(5).
- Naktiyok, S. ve İşcan, Ö.F.** (2014). "Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7): 19-37.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. and Chonko, L.B.** (2009), "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *Journal of Business Ethics*, 90(2).
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. and Roberts, J.A.** (2008), "Regulatory Focus As a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 93(6).
- Neves, P. and Caetano, A.** (2006). "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Role of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6(4): 351-364.

- Newton, L.A. and Shore, L.M.** (1992). "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", *Academy of Management Review*, 17(2): 275-298.
- Nguyen, T.D., Barrett, N.J. and Fletcher, R.** (2006). "Information Internalisation and Internationalisation: Evidence from Vietnamese Firms", *International Business Review*, (15): 682-701.
- O'Reilly, C.** (1995). "*Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*", Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2nd Ed., B.M. Staw (Ed), New Jersey: Prentice Hall.
- O'Reilly, C. and Chatman, J.** (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Obeng, K. and Ugboro, I.** (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2).
- Oliver, R.L. and Brief, A.P.** (1977). "Determinants and Consequences of Role Conflict and Ambiguity Among Retail Sales Managers", *Journal of Retailing*, 53(4): 47-58.
- Onaran, O.** (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayınları.
- O'Reilly, C.A. and Caldwell, D.F.** (1981). "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 597-616.
- Organ, D.W.** (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Öcal, H. ve Barın, N.** (2016), "Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma İle İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma", "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2).
- Öktem, Ş.** (2013), "The Effect of The Ethical Leadership on Perceived Organizational Justice and Organizational Identification of The Employees: The Case of Tourism Businesses", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1(3).
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö.** (2014), "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1).
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A.** (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28): 1-20.
- Özdevecioğlu, M.** (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Özdevecioğlu, M.** (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2).
- Özgen, H. ve Yalçın, A.** (2006), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitabevi: Adana.

- Özlem, D.** (2010), *Etik*, Say Yayınları: İstanbul.
- Öztürkcü, N.** (2015). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Page, D. and Wong, T.P.** (2000), “A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership”, In S. Adjiboloso (Ed.), *The Human Factor in Shaping The Course of History and Development*, American University Press.
- Paino, H. and Azlan, T.** (2011). “Organisational and Professional Commitment on Dysfunctional Audit Behaviour”, *British Journal of Arts and Social Sciences*, 1(2): 94-104.
- Park, H.J. and Cho, J.S.** (2016), “The Influence Of Information Security Technostress On The Job Satisfaction Of Employees”, *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 11(1).
- Parris, D. L., and Peachey, J.** (2013), “A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts”, *Journal of Business Ethics*, 113(3).
- Parsons, P.J.** (2004), *Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice*, Kogan Page Publishing: UK.
- Patterson, K.A.** (2003), “*Servant leadership: A theoretical model*”, Doctoral dissertation, Regent University.
- Pehlivan, İ.** (1998). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ.** (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Penley, L.E. and Gloud, S.** (1988). “Etzioni’s Model Of Organizational Involment: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(1): 43-59.
- Penrose, R.** (1999), *Büyük, Küçük ve İnsan Zihni*, (Çeviren: Cenk Türkmen), Sarmal Yayınları: İstanbul.
- Peterson, D.K.** (2002), “Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate”, *Journal of Business and Psychology*, 17(1).
- Peterson, D.K.** (2002), “The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire”, *Journal of Business Ethics*, (41).
- Peterson, R. and Ferrell, A.O.C.** (2004), *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*, M. E. Sharpe Inc: New York.
- Pieper, A.** (1999), *Etiğe Giriş*, 1. Baskı, (Çevirenler: V. Atayman ve G. Sezer), Ayrıntı Yayınları: İstanbul.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G.** (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26(3).
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V.** (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal Of Applied Psychology*, 59(5).

- Porter-O'Grady, T. and Malloch, K.** (2010), *Quantum Leadership: Advancing Innovation, Transforming Health Care*, Third Edition, Jones&Bartlett Learning: Burlington.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. and Turner, C.** (1968). "Dimensions of Organization Structure", *Administrative science quarterly*, 13(1): 65-105.
- Reidenbach, R.E. and Robin, D.P.** (1990), "Toward the Development of A Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 9(8).
- Rest, J.R., Narvaez, D., Thoma, S.J. and Bebeau, M.J.** (2000), "A neo-Kohlbergian Approach to Morality Research", *Journal of Moral Education*, 29(4).
- Rideout, L.H.** (2010). "Employee Commitment: An Examination Of The Relationships Among Organizational Commitment, Occupational Commitment And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Professionals", *Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences*, Doctor of Philosophy, Capella University, Minneapolis.
- Riketta, M. and Van Dick, R.** (2005). "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, (67): 490–510.
- Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.I.** (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Sciences Quarterly*, (15): 150-163.
- Robbins, P.S. and Coulter M.** (2003). *Updates Management 2003*, New Jersey, Prentice Hall.
- Robbins, S. ve Judge, T.** (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çeviren: İnci Erdem), İstanbul: Nobel Yayınları.
- Robbins, S.P.** (1993). *Organizational Behavior*, 6th ed., New Jersey: Prentice-Hall International.
- Robinson, S.L.** (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, (41).
- Robyn, A. and du Preez, R.** (2013), "Intention to Quit Amongst Generation Y Academics in Higher Education", *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1).
- Ruiz-palomino, P., Ruiz-Amaya, C. and Knoerr, H.** (2011), "Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct and İndirect Impact of Ethical Leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3).
- Rusbult, C.A. and Farrel, D.** (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68(3): 429-438.
- Sabuncuoğlu, E.** (2007), "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2).
- Saks, A.M.** (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7).

- Salancik, G.R.** (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. In: *New Directions in Organizational Behavior*, M. Staw and GR Salancik (Eds.), St. Clair Press: Chicago, 1-54.
- Salha, H., Cinnioğlu, H. ve Yazıt, H.** (2016), “Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *3rd International Congress of Tourism & Management Researches*, 20-22 Mayıs, Antalya.
- Sancak, Y.** (2014), *Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D.** (2007), “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1).
- Schaufeli, W. and Bakker, A.** (2004), “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study”, *Journal of Organizational Behavior*, (25).
- Schein, H.E.** (1978). *Örgüt Psikolojisi*, (Çev: M. Tosun), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.
- Schroeder J.** (2011), “The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey”, *Theses and Dissertations*, Paper 3336.
- Schwenk, C.R.** (1986). “Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action”, *Academy of Management Review*, 11(2): 298-310.
- Schwepker, J.C.H.** (2001), “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover in the Sales Force”, *Journal of Business Research*, 54(1).
- Sehring, T.** (2015), “The power of values-based leadership”, *Workforce*, 94(7).
- Shafique, I., Kalyar, M.N. and Ahmad, B.** (2018), “The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction”, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1).
- Shatalebi, B. and Yarmohammadian, M.H.** (2011), “Value based leadership paradigm”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (15).
- Sheldon, M.E.** (1971). “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, (16): 143-150.
- Sherman, A., and MacDonald, L.** (2008), “Instructional leadership in elementary school science”, *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12(12).
- Silva, P.** (2006), “Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4).
- Sincar, M. ve Aslan, B.** (2011), “İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Görüşleri”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1).
- Sinha, S.P., Talwar, T. and Rajpal, R.** (2002). “Correlational Study of Organizational Commitment, Self-Efficacy and Psychological Barriers to Technological Change”, *Psychologia*, 45(3): 176-183.

- Sinkula, J.M., Baker, W.E. and Noordewier, T.** (1997). "A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal Of The Academy Of Marketing Science Fall*, 25(4): 305-318.
- Solmuş, T.** (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Solomon, R.C. and Flores, F.** (2001), *Güven Yaratmak*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınevi: İstanbul.
- Soutar, G., Mcneil, M.M., and Molster, C.** (1994), "The impact of the work environment on ethical decision making: Some Australian evidence", *Journal of Business Ethics*, (13).
- Soydan, S.** (1973). "Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S.** (2013). *Mesleki Etik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spears, L.C.** (2004), "Practicing servant-leadership", *Leader to Leader*, (34).
- Stainer, A. and Stainer, L.** (2000), "Empowerment And Strategic Change—an Ethical Perspective", John Wiley & Sons.
- Staples, D.S., Hulland, J.S. and Higgins, C.A.** (1999). "A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations", *Organization Science*, 10(6): 758-776.
- Starratt, R.J.** (2003), *Grounding Moral Educational Leadership in the Intrinsically Moral Enterprise of Learning. Educational Leadership: A Problem Based Approach*, Pearson Education Inc: Boston.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. and Lang, R.** (2008). "Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance?", *Scandinavian Journal of Management*, (24): 364-374.
- Stogdill, R.** (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press.
- Sucu, Y.** (2003). *Yönetim ve Etik*. 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (22-24 Mayıs 2003), *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Yayın No: 57, 281-296.
- Şentürk, C.** (2011), "Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik", *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, (142).
- Şimşek, M.** (2001). *Toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.** (2001), *Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akatay, A.** (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*, 3. Baskı, Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Şimşek, Z.** (2007). *İnsan kaynaklarında eğitim yönetiminin yeri ve önemi ve bir uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Tabak, A.** (2001). "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, (2).

- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T.** (2012), “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (14).
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A.** (1991). “Meeting Trainees” Expectationas: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy and Motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 759-769.
- Tanzer, S.** (2004), Mesleki ve Teknik Öğretim Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, Türkiye.
- Taplin, Ian M. and Winterton, J.** (2007) “The Importance of Management Style in Labor Retention”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(1/2): 5-18.
- Tekarslan, E.** (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basımevi: İstanbul.
- Tekinay, İ.** (2014), Etik Liderlik ya da Ahlaki Liderlik, Eğitim Kurumlarının yönetimi açısından Önemi, *Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi*, Konya.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D.** (2013). “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Sayıştay Dergisi*, (91): 77-103.
- Telman, N. ve Ünsal, P.** (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Tengilimoğlu, D.** (2005), “Hizmet İşletmelerinde Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Tepe, H.** (2000). *Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Terrence E.D. and Bolman L.G.** (2013), *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak*, Çevirmenler: Abdurrahman Tanrıoğan ve Ahmet Aypay, Seçkin Yayıncılık: İstanbul.
- Tett, R.P. and Meyer, J. P.** (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, (46).
- Tokat, B.** (2010), *İşletmelerde Müşteri Hizmetleri Bölümünün Yönetim ve Örgüt Yapısı*, İçinde: İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Ekin Yayınevi: 376-394.
- Toor, S.R. and Ofori, G.** (2009), “Ethical Leadership: Examining the Relationships With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture”, *Journal of Business Ethics*, (90).
- Topaloğlu, T. ve Süral, Ö.P.** (2014), “Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Torlak, N.G.** (2008), *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Tortop, N.** (1974). “Yönetimin Denetlenmesi ve Denetleme Biçimleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1): 27–50.

- Trevino, L.K., and Waver, G.R.** (2001), “Organizational justice and ethics program follow-through: Influences on employees harmful and helpful behavior”, *Business Ethics Quarterly*, 11(4).
- Trevino, L.K., Brown, M. and Hartman, L.P.** (2003), “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside The Executive Suit”, *Human Relations*, (55).
- Tsaur, S.H., Yen, C.H. and Yang, W.Y.** (2011), “Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?”, *International Journal of Tourism Research*, (13): 191-204.
- Tuncer, P.** (2012). “Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1): 203-233.
- Tunçer, P.** (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, (88): 87-108.
- Turan, S.** (2002), “Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü”, *Eğitim Yönetimi*, (30).
- Turhan, M.** (2007), Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Elâzığ F.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ, Türkiye.
- Turner, B.A. and Chelladurai, P.** (2005) “Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches”, *Journal of Sport Management*, (19): 193-211.
- TÜSİAD** (2009), “Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi”, Erişim Tarihi: 03.09.2019, [https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/3508\\_c065bb7e99c515afe93324a31764fd88](https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/3508_c065bb7e99c515afe93324a31764fd88)
- Uğurlu, C.T.** (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36 (2).
- Ulaş, S.E.** (2002), *Felsefe Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları: Ankara.
- Ulrich, D.** (1998). “A new mandate for HR”. *Harvard Business Review*, (76).
- Upchurch, R.S. and Ruhland, S.K.** (1996), “The Organizational Bases of Ethical Work Climates in Lodging Operations as Perceived by General Managers”, *Journal of Business Ethics*, (15).
- Uygur, A.** (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Yayınevi.
- Ülbeği, İ.D., İplik, E. ve Yalçın, A.** (2018), “Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Adanmanın Rolü”, *Sayıştay Dergisi*, (111).
- Ünler, E.** (2006). “Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 99-123.
- Valentine, S. and Fleischman, G.** (2004), “Ethics Training and Businesspersons’ Perceptions of Organizational Ethics”, *Journal of Business Ethics*, (52).
- Van Dierendonck, D.** (2011), “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, *Journal of Management*, 37(4).



- Van Tassel, J.M. and Poe-Howfield, L.** (2010), *Managing Electronic Media: Making, Marketing and Moving Digital Content*, Focal Press, Waltham.
- Van Zyl, E. and Lazenby, K.** (2002), "The Relation Between Ethical Behavior and Work Stress Amongst a Group of Managers Working in Affirmative Action Positions", *Journal of Business Ethics*, (40).
- Vanderberghe, C., Bentein, K. and Stinglhamber, F.** (2004), "Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, (64).
- Varoğlu, D.** (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Türkiye.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J.** (2008), "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 34(1).
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., and Peterson, S.J.** (2008), "Authentic leadership development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1).
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. and Oke, A.** (2010), "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: a Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology*, 95(3).
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A.L.** (2011), "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (115).
- Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. and Christensen, A.L.** (2012), "Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice", *The Leadership Quarterly*, (23).
- Weber, J. and Seger, J.E.** (2002), "Influences upon Organizational Ethical Climate Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time", *Journal of Business Ethics*, (41).
- Weiner, Y.** (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Werner, I.** (1993), *Liderlik ve Yönetim*, (Çeviren: Vedat Üner), Rota Yayınları: İstanbul.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D.** (2010). *Strategic Management and Business Policy*, twelfth Edition', New Jersey: Prentice Hall.
- Whitener, E.M.** (1997), "The Impact Of Human Resource Activities On Employee Trust", *Human Resource Management Review*, 7(4).
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. and Werner, J.M.** (1998). "Managers As Initiator Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior", *Academy Of Management Journal*, 23(3): 513-530.

- Wiener, Y** (1982). "Commitment in Organizations a Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Yağcı, K.** (2003). "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N.** (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 95-114.
- Yates, L.** (2011), "Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", *Unpublished PhD Thesis*, George Fox University, Oregon.
- Yavaşgel, E.** (2002), "Çağdaş Yönetimlerde Stratejik Liderlik Vizyonunun İlk Koşulu; Gelecekle Uyumlu Olmak", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (15).
- Yazıcı, K.** (2004). *İşletme Bilimine Giriş*, 3. Baskı, Trabzon: Akademi Kitabevi.
- Yeşilkaya, M. ve Aydın, P.** (2016), "Do Employees' Perceptions on Authentic Leadership Affect the Organizational Citizenship Behavior? Turkish Context", *Journal of International Education and Leadership*, 6(1).
- Yıldırım, A.** (2010), "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, Türkiye.
- Yıldız, M.L.** (2016). *Liderlik çalışmaları*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldız, M.L.** (2019), "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü", *İş Ahlakı Dergisi*, DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.1.0122.
- Yılmaz, A. ve Giderler, C.** (2007), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme", *Ekev Akademi Dergisi*, (30).
- Yılmaz, E.** (2005), "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14).
- Yiğit, R.** (2002), "İyi Bir İLder Olmanın Yolları", *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1).
- Yousef, D.A.** (2000), "Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non- Western Country", *Journal of Managerial Psychology*, 15(1).
- Yousef, D.A.** (2002). "Job Satisfaction as A Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 17(4): 250-266.
- Yukl, A.G.** (1991), *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yurtkoru, E.S., Ensari, Ş., ve Erdilek Karabay, M.,** (2018), "To What Extent Trust in Leader and Ethical Climate Affect Turnover Intention? A Research on Private and Public Bank Employees", *International Journal of Organizational Leadership*, (7).
- Zahra, S.A.** (1985). "A Comparative Study of the Effect of Role Ambiguity and Conflict on Employee Attitudes and Performance", *Akron Business and Economic Review*, 6(1): 37-42.

- Zajac, G.** (1996), "Beyond Hammurabi: A public service definition of ethics failure", *Journal of Public Administration Research and Theory*, (6).
- Zehir, C. ve Erdoğan, E.** (2011), "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24).
- Zel, U.** (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin yayıncılık: Ankara.
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A.M., and Jian, Z.** (2012), "Servant Leadership, Organizational Identification, and Work-to-Family Enrichment: The Moderating Role of Work Climate for Sharing Family Concerns", *Human Resource Management*, 51(5).
- Zhu, W., May, D.R. and Avolio, B.J.** (2004), "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (11).
- Zhu, W., Norman, S.M., Peng, Z., Riggio, R.E., & Sosik, J.J.** (2012). The impact of ethical political leadership on the public: *The mediating role of confidence in political leaders*. *Leadership*, 8(2), 109-124.



## **EKLER**

**Ek 1.** Anket

**Ek 2.** Etik Kurul Kararı



## Ek 1. Anket

Sayın Katılımcı,  
İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamındaki Yüksek Lisans Bitirme Tezimi için aşağıda yer alan ve yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan anket sorularını cevaplamanızı rica ediyorum. Anket kapsamında kimlik belirtici hiçbir bilgi sizden istenmemektedir ve tarafınızca verilen bilgiler hiçbir şekilde başka bir araştırmada ya da kaynakta kullanılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Behrad Khodashenas

### **Anket Formu**

#### Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

2. Yaşınız?

18-29

30-39

40-49

50-59

60 yaş ve üstü

3. Öğrenim Düzeyiniz?

Lise

Ön Lisans ve Dengi Okullar

Lisans Yüksek Lisans

Doktora

4. Aylık geliriniz?

1.500 TL'den az

1.500-3.000 TL

3.001-4.500 TL

4.500 TL'den fazla

5. Kurumdaki görev süreniz?

1 yıldan az

1-5 yıl arası

6-10 yıl arası

11-15 yıl arası

15 yıldan fazla

<b>Etik Liderlik</b>	Şiddetle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen derhal amirinizi düşünün ve uygun cevabı seçerek aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirtin					
1. Kişisel yaşamımı etik bir şekilde yürütür	1	2	3	4	5
2. Başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda elde edilme yollarıyla tanımlar	1	2	3	4	5
3. Etik standartları ihlal eden çalışanları disiplin altına alır	1	2	3	4	5
4. Adil ve dengeli kararlar alır	1	2	3	4	5
5. İş etiği veya değerlerini çalışanlarla tartışır	1	2	3	4	5
6. Etik olarak işlerin doğru şekilde nasıl yapıldığını gösteren bir örnek oluşturur.	1	2	3	4	5
7. Karar alırken “yapılacak doğru şey nedir?”	1	2	3	4	5

<b>Örgütsel bağlılık</b>	Kesinlikle katılmamak	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Lütfen çalıştığınız kuruluşu düşünün ve ne kadar olduğunu belirtin uygun cevabı seçerek aşağıdaki ifadelere katılıyorsunuz							
<b>Duygusal bağlılık</b>							
1. Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonla geçirdiğim için çok mutlu olurum	1	2	3	4	5	6	7
2. Gerçekten bu örgütün sorunlarının kendime ait olduğunu hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
3. Kuruluşuma güçlü bir " ait olma " duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5	6	7
4. Bu kuruluşu “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	1	2	3	4	5	6	7



5. Kuruluşumda 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5	6	7
6. Bu organizasyonun benim için çok büyük bir anlamı var	1	2	3	4	5	6	7



## Ek 2. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 21/02/2020-918



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Behrad KHODASHENAS

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 28.01.2020 tarihli ve 2020/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKV3A3SF>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Tuğba SÜNNETCI  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## **ÖZGEÇMİŞ**

Behrad KHODASHENAS

Mail:behrad.khod@yahoo.com

### **EĞİTİM:**

TC İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme yönetimi Yüksek Lisans (Tez aşaması)

Alghadir üniversitesi işletme yönetimi lisans bölümü

### **İŞDURUMU:**

Behparvaz tûrizm şirketinde 2011 2017 satış uzmanı olarak çalıştım(iran-tabriz)

