

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN ETİK  
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**YELİZ ALTUN**

**İSTANBUL, 2013**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN ETİK  
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**YELİZ ALTUN**

**Tez Danışmanı: Yar. Doç Dr. MERAL ELÇİ**

**İSTANBUL, 2013**

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİ

Yeliz Altun

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Yar. Doç. Dr. Meral Elçi

Ocak 2013, 69

Küreselleşmenin arttığı rekabetin hızlandığı günümüz iş dünyasında firmalar için üretim, verimlilik, karın yanı sıra nitelikli elemanları da örgütte tutmak önem arz etmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramı işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde ve başarılarını sürdürülebilir kılmalarında büyük bir öneme sahip olmasıyla son yıllarda, gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların dikkatini çekmektedir. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik yaklaşımı ise çalışanları çeşitli yönlerden etkilemekte, aynı şekilde çalışanların varlığı da yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak etmenleri sağlamak liderlerin önemli görevlerinden biri olması nedeniyle bu araştırma, bu konuya açıklık kazandırmayı hedefleyerek, liderlik yaklaşımlarından etik liderlik kavramının örgütsel bağlılığı arttırmadaki etkisinden bahsedecektir.

Bu araştırmanın amacı işletmelerde algılanan etik liderlik davranışları ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün incelenmesidir. Örneklem grubunu, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve yüksek ölçekli, yabancı ve yerli kurumsal firmalar ve kamu kuruluşlarında çalışmakta olan 1141 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik oluşturulmuş hipotezler, SPSS programında çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Etik liderlik tarzının, çalışanların örgüte bağlılığını kuvvetle etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca bazı demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, sırasıyla kıdem durumunun örgütsel bağlılığı pozitif, eğitimin ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

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

## ABSTRACT

### EFFECTS OF ADMINISTRATOR' S ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE' S ORGANISATIONAL COMMITMENT LEVEL

Yeliz Altun

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Yar. Doç. Dr. Meral Elçi

Ocak 2013, 69

Keep qualified staff has started to gain importance in the organization in accelerated globalization, increased competition for companies in today's business world. Organizational commitment concept is attracting the attention of both academics and practitioners in recent years by importance in order to achieve the organizational goals and sustain the success of their businesses. Leadership approach of the managers affects the employees from various aspects; accordingly leadership approach of the managers is affected by the existence of the employees as well. Providing the factors that increase the employee's organizational commitment therefore becomes one of the important tasks of the leaders that's why this researchers has aiming to clarify that the concept of ethical leadership is important to affective positively to organizational commitment.

The purpose of this research is to analyze the effects and the direction of the relationship between the perceived ethical leadership in the enterprises and the employee's organisational commitment. The sample group of the research is content 1041 employees, who work at the foreign and domestic companies and utilities, midsize and high size corporate companies operating in different sectors. Hypothesis created in accordance with the purpose of the study were tested by using various statistical methods at SPSS 11.5 and the analysis results were interpreted. It is clearly seen that there is a positive effect from ethical leadership to employee's organizational behavior. Also when analysis of effects on organizational commitment with demographic variables, respectively the priority is effects on organizational commitment and education is negatively effect of the organizational commitment.

**Keywords:** Ethic, Ethical Leadership, Organizational Commitment

## İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vi
ŞEKİLLER.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
SEMBOLLER.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. ETİK LİDERLİK.....	3
2.1 TANIM: ETİK LİDERLİK NEDİR.....	3
2.2 ETİK LİDERİN ÖZELLİKLER.....	9
2.3 ETİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....	16
2.3 ETİK LİDERİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	18
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	21
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK NEDİR.....	21
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YARARLARI.....	23
3.2.1 Düşük Örgütsel Bağlılık.....	25
3.2.2 İlimli Örgütsel Bağlılık.....	25
3.2.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	26
3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	28
3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI.....	30
3.4.1 Tutumsal Bağlılık.....	31
3.4.1.1 Kanter'in sınıflandırması.....	32
3.4.1.2 Etzioni' nin sınıflandırması.....	32
3.4.1.3 O'Reilly ve Chatman sınıflandırması.....	32
3.4.1.4 Penley ve Gould'un sınıflandırması.....	33
3.4.1.5 Allen ve Meyer sınıflandırması.....	33
3.4.1.5.1 Duygusal bağlılık.....	34
3.4.1.5.2 Devam bağlılığı.....	35
3.4.1.5.3 Normatif bağlılığı.....	36
3.4.2 Davranışsal Bağlılık.....	40
3.4.3 Çok Boyutlu Bağlılık.....	40
3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ...41	

3.5.1 Örgütsel Bağlılığın Mesleğe Bağlılık İle İlişkisi.....	41
3.5.2 Örgütsel Bağlılığın İşe Bağlılık İle İlişkisi.....	41
3.5.3 Örgütsel Bağlılığın Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık İle İlişkisi..	41
3.5.4 Örgütsel Bağlılığın İş tatmini İle İlişkisi.....	42
3.5.5 Örgütsel Bağlılığın Yöneticiye Güven İle İlişkisi.....	45
<b>4. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARINA ETKİSİ.....</b>	<b>46</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN METADOLİJİSİ.....</b>	<b>50</b>
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	50
5.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖRNEKLEMİ.....	51
5.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	53
5.4 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DERLENMESİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	54
5.5 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	55
5.6 KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ.....	58
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>71</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>72</b>

## TABLULAR

Tablo 2.1: Etik liderlik için ana davranış karakterleri ve bunları ifade eden teorisyenler.....	18
Tablo 3.1: Randall'ın örgütsel bağlılık modeli.....	27
Tablo 3.2: Duygusal bağlılık, devama dayalı bağlılık ve normatif bağlılık tanımları listelenmektedir.....	39
Tablo 5.1: Anketi cevaplayan çalışan dağılımı.....	52
Tablo 5.2: Faktör analizi tablosu.....	53
Tablo 5.3: Cinsiyet.....	55
Tablo 5.4: Medeni hal.....	56
Tablo 5.5: Çocuk sayısı.....	56
Tablo 5.6: Eğitim.....	57
Tablo 5.7: Pozisyon.....	57
Tablo 5.8: Kurumun sahipliği.....	57
Tablo 5.9: Korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler.....	58
Tablo 5.10: Regresyon analizi.....	59



## ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	31
Şekil 3.2: Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık boyutları.....	34
Şekil 3.3: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli.....	38
Şekil 3.4: Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	40
Şekil 3.5: Örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi...	44
Şekil 5.1: Araştırmanın modeli.....	51

## KISALTMALAR

Diğ	:	Diğerleri
E. Liderlik	:	Etik Liderlik
Ö. Bağlılık	:	Örgütsel Bağlılık
r	:	Pearson Korelasyon Katsayısı

## SEMBOLLER

Alfa :  $\alpha$

Beta :  $\beta$

Yüzde : %

Küçük eşittir :  $\leq$

Regresyon Katsayısı :  $R^2$

Frequency : F

## 1. GİRİŞ

Ticari boyutta sınırların kalktığı, iletişimin arttığı ve rekabetin şiddetlendiği günümüz şartlarında geleceğe emin adımlarla ve sürdürülebilir bir başarı ile yürümek isteyen firmalar için nitelikli iş gücü ile birlikte bu işgücünü elde tutmak da karlılık ve verim kadar önemli olmaya başlamıştır. Nitelikli çalışanın örgütte kalması için yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler dikkat çekmiştir. Bu tezde “çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışları etkide bulunur mu?”, sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

Ortak Amaçlar doğrultusunda çabalarının eş güdümlendiği sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütler (Aydın 1994) başarılı olmak için örgütsel değişimlere uyum sağlamak durumundadırlar. Judith'e göre örgütsel davranışın değişkenleri olan öğrenme, personel geliştirme, kültür, stres, algı, yenileşme, iş düzenlemesi, çatışma, güç, liderlik, iletişim, karar verme, grup oluşturma, güdüleme ve kişilik (Özdemir 1997) gibi değişkenlerin yanı sıra günümüzde örgütsel davranışın ilgilendiği konular içinde; yöneticinin etik davranışı (Aydın 2001) örgütsel adalet (Polat 2007) ve örgütsel bağlılık (Tok, 2007) konularının da yer aldığını görmek mümkündür.

Araştırmanın örneklem grubunu, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli, yabancı ve yerli kurumsal firmalar ile kamu kuruluşlarında çalışmakta olan 1141 orta ve üst düzeyde yönetici, personel ve sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlarda, Etik liderlik tarzının çalışanların örgüte bağlılığını arttırdığı bulgulanmıştır. Ayrıca bazı demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, sırasıyla kıdem durumunun örgütsel bağlılığı pozitif, eğitimin ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında ikinci bölümde etik liderlik ile tanımlar, etik liderin özellikleri ve boyutları, liderlik kuramları ve etik liderin çalışanlar üzerinde etkileri ele alınırken; üçüncü bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve diğer kavramlar ile ilişkisi incelenmiştir, dördüncü bölümde etik liderliğin çalışanların örgüte bağlılıklarına etkisi üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde ise araştırmanın metodolojisi hakkında bilgilere yer verilerek yapılan çeşitli istatistiksel

analizler sunulmuştur. En son bölüm olan sonuç bölümünde de gerek araştırmadan elde edilen sonuçların yorumlanması ve gerekse yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## 2. ETİK LİDERLİK

Günümüze kadar yapılmış olan birçok bilimsel çalışmadan derlenen etik liderliğin tanımı, özellikleri, boyutları ve çalışanlar üzerindeki etkileri hakkındaki bilgileri bu bölümde aktarılacaktır.

### 2.1. ETİK LİDERLİĞİN TANIMI

Etik (Ethics) kelimesi; Yunanca karakter anlamına gelen ethos, ahlak (morality), Latince adet, gelenek anlamına gelen moralis ve terbiye-üslup anlamına gelen manners kavramlarından gelmektedir. Etik kavramı çoğunlukla bireylerin karakterlerine yönelik olarak algılanırken, ahlakilik (morality), insanların birbirleriyle olan ilişkilerine dikkat çekmektedir (Thiroux 1998). Türkçe de ise “etik” sözcüğüne karşılık olarak, Arapça “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamına gelen ve “hulk” sözcüğünün çoğulu olarak “ahlak” sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci 2002, s. 3).

Bazı etik tanımları şöyle sıralanabilir:

- i. Ahlak sistemimizin rasyonel tutarlılığı olarak aktarılmıştır (Alastair, Coldwell 2006).
- ii. Felsefi anlamda değerlerin özünü ve temellerini araştıran, insanın bireysel ve toplumsal yaşamındaki değer ilişkileri ile ilgili sorunları inceleyen bilim dalı (Kılavuz 2002).
- iii. İnsanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerlerin, ahlaki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olanın niteliğini ve temellerini araştıran felsefe alanı (Albez ve Yıldırım 2005).
- iv. İnsanların arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerleri inceleyen bilim dalı (Öztuğ 2004).

Bir araştırmada iş adamlarına “etik sizin için ne anlama geliyor?” sorusu yöneltilmiş ve tipik cevaplar aşağıdaki gibi olmuştur (Velasquez 2002).

- i. Etik; duygularımızın size doğru olduğunu söylediği şeydir. Ancak bu mutlak bir standart değildir ve bu da problemlere yol açmaktadır.
- ii. Etik; doğru olduğuna inandığımız şeydir. Ancak problemlerden biri; yanılıyor olabildiğinizdir. Farklı kişiler neyin etik olduğunu bildiğini düşünüyor olabilir ancak düşünceler farklı olabilir.

Thiroux'un (1998) aktardığı gibi etik ve ahlak kavramları günlük dilde sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılır. Bazıları etik ve etik dışı davranışları mesleki toplulukların üyelerine ve topluma nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili konularda kullanırken ahlak ve ahlak dışı kavramlarını da cinsellikle ilgili kullanırlar.

Ahlak kavramını; “bir bireyin veya grubun neyin doğru ve yanlış veya iyi ve kötü olduğu hakkındaki standartları” olarak tanımlayabiliriz. Örneğin; bir kişinin, doğruyu söylemenin ve dürüstlüğün doğru olduğunu ve başkalarının hayatlarını tehlikeye atmanın ve yalancılığın kötü olduğunu düşünmesini, o kişinin ahlaki standartları olarak belirtebiliriz. Ahlaki normlar sıklıkla “her zaman doğruyu söyle” veya “masum insanları öldürmek yanlıştır” gibi genel kurallar şeklinde ifade edilir (Velasquez 2002).

Etik, insan davranışın kontrolüyle, neyin doğru, neyin yanlış olduğuyula ilişkilidir ve insanın ya da insanın davranışlarının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Ahlaki karar ve yargılarda diğer insanların ilgilerinin veya kişisel ilginin ne derecede etkili olduğunu araştırır (Thiroux 1998). Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın arayışı ve anlaşılmasıdır (Pehlivan 2001).

Türk Dil Kurumunun yayınlamış olduğu sözlükte etik kelimesi “Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünüdür” olarak açıklanmıştır. Mesleki etik ilkeleri örgüt ve çalışanlar için ahlaki bir boyut içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde bir çerçeve çizer. Bu çerçeve örgüt kültürünü önemli ölçüde etkileyerek örgüt içinde bireylerin gerçekleştirilmesi istenen davranışları tanımlar ve aynı zamanda çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya teşvik edici bir etkiye de sahiptir (Pehlivan 2001).

Günümüze kadar birçok etik teori ve düşünce şekli ortaya çıkmıştır. Ancak bu teorileri temel olarak deontolojik ve teleolojik teoriler olarak ikiye ayırabiliriz.

Deontolojik teoriler, sonuçların ne yapmamız gerektiğiyle ilgisi olmadığını savunmaktadır. Bu teorilere göre davranışlar, bazılarında yarar olduğu için değil o davranışın doğası gereği doğrudur. Bu teorileri savunanlara göre davranışların doğruluğu tamamen veya kısmen niyete bağlıdır, sonuçlara değil (Boatright 2003).

Deontolojik görüşün en ünlü savunucusu Immanuel Kant'tır. Kant'ın görüşündeki en önemli kavramlardan biri; "iyi niyet"tir. Buradaki "iyi niyet" ile anlatılmak istenen; yapılan hareketlerin sadece "doğru" şey olduğu için yapılması gerektiği ve sonuçlarının olumlu olup olmadığına göre farklılık olmadığıdır.

Ancak teleolojik teorilere göre, bir hareketin doğruluğu, bu hareketin iyi sonuçlarının miktarı ile belirlenir (Tevrüz 2007, ss. 1-47).

Teleolojik teoriler (sonuçlara göre karar veren) - özellikle de teleolojik teoriler içindeki en ünlü akım olan faydacılık- sonuç odaklıdır. Faydacılık teorisine göre bir davranış; en çok kişiye en çok fayda sağlanıyorsa doğru bir davranıştır. Yani faydacılık teorisine göre ahlaki olarak doğru davranış; sosyal faydadan sosyal maliyetlerin bulunmasıyla ulaşılan net sosyal faydayı maksimize eden davranıştır (Schumann 2001, ss. 93-111).

Günümüzde özellikle teknolojinin geldiği noktaya bakıldığında, neyin etik olup olmadığını tam olarak ortaya koymak zorlaşmaktadır. Örneğin; genetik mühendisliği sayesinde insan, hayvan ve bitkilerin genlerinde değişiklik yapılabilmekte ve böylece çeşitli hastalıklara çareler aranmaktadır. Ancak bu uygulamanın etik olup olmadığı konusu tartışmalıdır.

Liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için gereklidir. Son yıllarda iş hayatında yaşanan Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandallar karizmatik ve dönüşümsel liderlik kapsamında incelenen liderin etik davranışının önem kazanmasına neden olmuş



ve liderin etik davranışı biçimlendirmedeki rolü tartışılmaya başlanmıştır(Aronson 2001, s. 245).

Ethics Resource Center tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada; Çalışanların, liderlerinin etik standartlarına uygun davranışlarına tanık olmaları ile kendilerinin etik standartlara uygun davranışları arasında çok yakın bir ilişki olduğu bulunmuştur (İslamoğlu 2007, s. 98 )

Çalışanlar şirketlerinin ve yöneticilerinin dürüst olduğunu düşünüyorlarsa, yöneticilerini daha istekle takip etmekte ve yöneticilerinin liderliklerini kabul etmektedirler. Yani; etik, etkili yönetimin önemli bir bileşenidir(Velasquez 2002). Velasquez'in bu önermesinden yola çıkarak etkin bir etik program aynı zamanda etkin bir organizasyonel yapı kurmaya da yardımcı olacaktır.

Boatright (2003, s. 398) etkin bir etik programın içermesi gereken öğeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- i. Kurum tarafından etik uyum için standartlar ve prosedürlerin belirlenmesi,
- ii. Belirli bir üst seviye yöneticinin şirket içindeki standart ve prosedürlere uyumu izlemesi,
- iii. Standart ve prosedürlerin tüm çalışanlara duyurular ve eğitimlerle duyurulması,
- iv. Şirket içinde gözlem ve denetim sistemlerinin kullanılması ile uyumun gerçekleştirilmesi ve çalışanların korkmadan kullanabileceği bir raporlama sisteminin oluşturulması,
- v. Standartların uygun disiplin kuralları/cezalarıyla güçlendirilmesi,
- vi. Bir ihlal durumunda şirketin gerekli adımları atması ve ileride benzer ihlallerin önüne geçilmesine çalışılması,

McCurdy ve David'in 1998' de aktardığı gibi eğer etik bir örgüt yaratmak istiyorsak, öncelikle etik davranışlar gösteren bireylerden oluşan bir örgüt kurmak gerekmektedir. Bu bireylerin etik sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sorumluluklarını yerine getirirken, örgütün etik havasını dikkate almaları gerekmektedir.

Özkalp ve Kırel (2005) Örgütsel davranış üzerine yaptıkları çalışmada etik davranışların oluşturulması ve geliştirilmesi için bir takım öneriler sunmuşlardır:

- i. Etik değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı yaratmak,
- ii. Örgütlerde etik davranışlar konusunu zaman zaman ele alıp tartışmak ve belirlemek,
- iii. Örgütlerde etik dışı davranışları saptayıp çözüm yolları aramak, sorunların göz ardı edilmesini önlemek,
- iv. Örgütün insan faktörünü ve insanların etik davranışları algılama düzeylerinin farklı olduğunu dikkate almak,
- v. Etik davranışlara bağlı kalmaya karar vermek ve uygulamak,
- vi. Etik davranışlara bağlı kalarak davranış ve düşüncelerle diğer çalışanlara örnek olmak,
- vii. Yöneticilerin etik davranışları örgüte kazandırma ve yerleştirmede sorumluluk almalarını sağlamak,
- viii. Çalışanları etik davranışlar konusunda eğitmek,
- ix. Çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini arttırmak.

Trevino ve arkadaşları (2000, ss. 128-142), liderin etiğe verdiği önem üzerine odaklandıkları çalışmalarında örgütü bir arada tutan etik değerlerin üst yönetim tarafından iletilmesi gerektiğini, Brown ve arkadaşları (2005, ss.117-134) ise liderin kararlarını verirken etik değerleri dikkate almasının önemini vurgulamışlardır. Dickson ve arkadaşlarına (2001, ss.197-218) göre de etik iklimin oluşturulmasında önemli belirleyici liderin etik davranışlarıdır yönünde olmuştur.

Güler İslamoğlu(2007, s. 98) yaptığı bir çalışmada etik davranışa yol açan dört lider davranışını şu şekilde özetlemiştir:

- i. Etik prensiplere uygun davranışlarla örnek olmak,
- ii. Etik konusunun önemi hakkında konuşmak,
- iii. Verdiği sözü tutmak,
- iv. Çalışanları her konuda bilgilendirmek,

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda etik liderlik ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif klorasyon bulmuştur (Toor ve Ofori 2009).Gottlieb ve Sanzgiri (1996) görüşlerine göre etik ve dönüştürücü liderlerin özellikleri teşvik edici, açık ve dürüst iletişim içinde olmalarıdır. Yapılan çalışmalarda etik liderlik ile dönüşümsel liderlik arasında sıkı bağ olduğunu düşünen Tracy ve Hinkin (1994) dönüşümsel liderlerin yüksek etik standartlara sahip ve bu standartlarda net olduklarını eklerler. Bass ve Avolio (1994) dönüşümsel liderliğin boyutlarını idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi olarak tanımlamışlardır.

Burns (1978) dönüşümsel liderliği, lider ve lideri takip edenlerin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini artırdıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç içerisinde lider ve takipçileri birbirlerini daha fazla teşvik ederek birbirlerine moral vermekte böylece hem liderin hem de takipçilerinin, sahip oldukları ahlaksal değerlerin seviyesi yükselmekte ve her iki tarafın da dönüşümü gerçekleşmektedir.

Dönüşümcü liderlik teorisi üzerinde çalışmalar yapmış olan Bass ve Burns temelde aynı görüşleri savunsalar da aralarında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Burns, pozitif moral kaynaklarının kullanımı ve astların yüksek ideallerinin gerçekleştirilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Bass'a göre ise lider, astların motivasyonunu artırır ve organizasyonel bağlılığı yaratır. Bass ayrıca dönüşümcü liderin daha düşük olan temel bireysel ihtiyaçlarına da (örn. Güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar...) önem verir ve onları da karşılamaya çalışır.

Burns, dönüşümcü liderliği, liderleri ve astlarını daha yüksek bir etik seviyeye getirmek olarak görmüştür. Buna karşılık Bass, dönüşümsel liderliğin mutlaka etik olacağı konusunda Burns' e katılmamaktaydı.

## 2.2 ETİK LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Yüzyıllardır birçok düşünür, felsefeci ve din adamı tarafından liderlik kuramları oluşturulmuştur. Ancak herkes tarafından kabul gören kesin bir tanımı henüz yapılamamıştır. Bu nedenle literatürde liderlik kavramını açıklayan yüzlerce tanım bulunmaktadır. Bennis (1989) “liderlik güzellik gibidir; tanımlaması zor, ancak gördüğünüzde bilebileceğiniz bir şeydir” demektedir. Bu kuramlarda en çok dikkat çeken liderlik kuramları manevi liderlik, geleneksel liderlik, hizmet veren liderlik, dönüşümsel liderlik ve son zamanlarda dikkat çeken etik liderlik kavramlarıdır. Araştırmacılar bu liderlik formlarının olumlu özellikleri arasında paralel çizgiler çizmeye çalışmışlardır.

Manevi liderlik kişiye var oluş felsefesini aşlamaktadır. Ona görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, kendini ve diğerlerini içten motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan, kişinin umut ve inanç konularında gelişmelerini hedefleyen, dürüstlüğü ve fedakârlığı model olarak sunan, çevreleri ile ilgili olmayı gerektiren liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Fleischman 1990; Fry 2003; Maddock & Fulton 1998).

Geleneksel liderlik formu daha çok kişisel farkındalıklara önem veren, şeffaf ilişkiler kuran, ahlaki perspektifi ve uygulamaları arasında dengeyi sağlamak ile ilgilenen (Gadner ve diğ. 2005), dürüst, işi ve ekibi ile ilgili hayaller kurabilen, kendi zaaflarını iyi bilen, kendini geliştirmeyi hedeflemiş bireysel hırslarının değil takım oyununun önemine inan liderler olarak tanımlanıyor (Bayıksel2009)

Hizmet liderliği ise yardım etme isteğini kişiliğin doğal bir parçası olarak görmekte ve üyeleri etkileme aracı olarak onların amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde onlara hizmet etmeyi amaçlayan (Ferch 2005), delege etmeye, etik davranmaya, organizasyon için değer yaratmaya, astlarının başarılı olmaları ve gelişmeleri için yardım etmeye, astlarının ihtiyaçlarına önem verip duygusal iyileştirmeye önem veren bir liderlik yaklaşımıdır (Avolio ve Gardner 2005, Linden ve diğ. 2007).

Liderlik yaklaşımlarından dönüşümsel liderlik ilk defa 1985 yılında Bass tarafından, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir (Bass 1990, ss. 21-22; Higgs 2003, s. 276). Dönüştürücü liderlik, idealleştirilmiş etki, entelektüel teşvik, motivasyon ve bireyselleştirilmiş dikkatin önem kazandığı liderlik yaklaşımıdır (Avolio ve Bass 2004). Ayrıca değişime yönelik bir liderlik modeli olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Eisenbach, Watson ve Pillai 1999, s. 84)

Sweet, (2000) bir liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı yansıtması gereken en önemli özelliğini etik değerler ve dürüstlük olarak aktarmıştır. Dürüstlük etik liderliğin önemli bir parçasıdır. Dürüstlüğün üç temel yapıtaşı vardır. Bennis bu üç temel bileşeni; *öz-bilgisi, samimiyet ve olgunluk*(Bennis 1995, s.64) olarak belirtmiştir. Lider, *öz-bilgisi* ile kendini iyi tanımalıdır. Kendini tanımadıkça, kuvvet ve zaafının farkına varmadıkça, neyi niçin istediğini bilmedikçe kendine karşı dürüst olması çok zordur. *Samimiyet*, liderin düşünce ve eylemlerinde tutarlı olması, ilkelerine bağlılığı ve içtenliğidir. Diğer unsur olan *olgunluk* ise, liderin başkalarıyla çalışması, onlardan öğrenmesi ve dosdoğru olması demektir (Bennis 1995, s. 64). Lider ilişkilerinde ne kadar dürüst olursa, ikiyüzlülükten de o kadar uzaklaşmış olur. Dürüstlük, güvene bağlı ilişkilerin ilk basamağı olduğundan etik liderlerin sahip olması gereken bir değerdir.

Liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında son zamanlarda daha fazla tartışılmaya başlayan liderlik yaklaşımı etik liderlik olmuştur. Etik liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar ile etik liderlik konusunda belli bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Etik liderler ne yapılmaması gerektiği ile ilgili kurallara değil, ne yapılması gerektiği ile ilgilikurallara odaklanmakta (Rubenstein 2003). Etik liderliğin diğer liderlik kavramlarından en önemli farkı ahlaki bir perspektif, ahlaki bir kişilik, ahlaki bir yöneticilik ve idealleştirilmiş bir etkiye odaklanmış olmasıdır.

Etik davranış gösteren liderler çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve haklarına özen gösterirken çalışanlarına adil davranmaları umulmaktadır.

Ki bu davranışlar dönüşümsel liderliğin ana karakteristik özellikleridir ( Barlin, Epitropaki, Butcher ve Muller 2002).

Etik liderlik konusunda ilk çalışmaları yaparak etik liderliğin kurucusu olan Bili Grace 4 V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır (Çelik 2000, s. 95).

Brown ve arkadaşları (2005, ss. 117-134) etik liderlerin, şeffaf, dürüst, güvenilir olması, çalışanlarına ilgi göstermesi ve adil bir iş ortamı yaratarak çalışanlar tarafından örnek alınan uygun bir rol modeli olmasının gerekliliğini savunurlar. Dahası Resick ve arkadaşları (2006, s. 345) etik liderliğin dört boyutunu doğruluk, özgecilik, kolektif motivasyon ve teşvik olarak belirlemişlerdir. Ayrıca (Zhu, May ve Avolio 2004, s.18) Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir. Etik liderlerin yargılamaları, aldıkları kararları ve verdikleri cezalar takipçileri tarafından gözlemlenir ve örnek alınır (Howell ve Avolio 1992 ss. 43-54).

Etik liderler, etik kurallara dikkati çekmenin yanında örneklerle takipçilerine ayrıntılı açıklamalarda bulunurlar (Brown diğ. 2005, ss.117-134). Açıklamaların yanı sıra etik açıdan uygun davranışları ödüllendirirken, uygun olmayan davranışları cezalandırırlar (Gini 1998, Trevino ve diğ. 2003). Etik liderler, doğru koşulları yaratarak ve etik davranışların gelişimini teşvik ederek bu durumu destekleyen bir örgüt kültürü yaratırlar (Butcher 1997, s.5).

Aslında etik liderlik, etik davranış teşvikten daha kapsamlıdır. Örneğin Bütceher'in (1997, ss:5-6) söylediği gibi "İş etiği liderliği sadece küçük ağaçlara yatırım yapmak ve hibrit deneyler yapmak değildir. Bu şimdiki çeyrekte ve sonrasında bir şey kazandırmaz, katmaz. Ama bunun yanında bize ürün almamıza izin veren toprağı önemsersek bu bize kazandırır." Bu söylemden yola çıkarak etik liderlerin doğru çalışma ortamları ve organizasyonel kültürü hazırlamada etkin olmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

Etik liderlerden çalışanların ihtiyaçlarını ve iyiliklerini göz önüne almaları, çalışanların yükselmelerini kolaylaştıracak faaliyetlerde bulunmaları beklenir. Bu tarz etik liderlerin çalışanları pozisyonlarında daha yüksek bir yetkinlik hissine sahiptir. Çünkü etik liderler temel insan hakları değerlerini ve imtiyazlarını gözetirler, kuvvetle muhtemel etik liderler çalışanların işlerinin boyutları üzerinde karar vermenin yanı sıra örgütlerinin karar verme yapısı içinde de daha geniş katılımlarda bulunabilirler. İşyerinde imtiyaz çalışanların özgür irade hissini geliştirir ve etik lider ile takipçisi arasında güven bağının oluşmasına neden olur (Zhu, May ve Avolio 2004)

Yılmaz (2002), yaptığı bir araştırmada, liderde bulunması gereken etik değerleri, liderlerin adil, dürüst, nezaketli, duyarlı, güvenilir, sabırlı, şefkatli, doğru olması, yalan söylememesi, sevgi göstermesi, cinsel tacizde bulunmaması ve dedikoducu olmaması şeklinde bulgulamıştır.

Trevino ve arkadaşları 2003 yılındaki çalışmalarında etik lider olarak algılanan bir kişi olmak için liderin karakterinde ahlaklı olmak, dürüst olmak, güvenilir olmak, doğru olmak, kararlarını alırken uyguladığı prensiplerinin olması ve kişisel yaşamında da etik olması gerektiğini savunmuşlardır.

Howard (2005), etik liderin dört temel özelliği olması gerektiğini dile getirmiştir. Bunlardan birincisi liderin tüm yaşamında dürüst ve namuslu olmasıdır. İkincisi, geleceğe dönük güzel idealleri olmasıdır. Üçüncüsü, çevresindeki insanlara umut aşılması ve iyimser davranmasıdır. En son olarak ise, çevresindeki insanlara neşe saçmasıdır.

Yılmaz(2006, ss. 24-26), etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikteki on temel özellik sıralamaktadır. Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır:

- i. *Değerleri ve etik bilinci oluşturmak.* Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir, bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar. Ayrıca Etik liderler, etik kurallara

dikkati çekmenin yanında örneklerle izleyenlerine ayrıntılı açıklamalarda bulunurlar (Brown diğ. 2005, ss.117-134).

ii. *İnsanlara sorumluluk vermek.* Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar. Etik liderler takipçilerinin özgüven ve öz yeterliliğini oluşturmak için sorumluluk verme stratejisini kullanırlar (Bass 1985, Bass ve Avolio 1993).

iii. *Başkalarına örnek olmak.* Bu liderlerin “özü ile sözü bir olduğu” için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır. Bass (1956) bu liderlerin karakterinin insancılık, sadakat, erdem, cömertlik ve affedicilik içinde ortaya çıktığını savunur. Dürüstlük, karakterlerinin temel bir birleşenidir (Fluker 2002, Petrick ve Quinn 1997).

iv. *Değerler çerçevesinde karar vermek.* Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.

v. *Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek.* Bu, liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler. Etik liderlik standartları oluşturma ve takipçiler için etik davranışları belirlemeyi gerektirir ayrıca etik liderler ödül ceza sistemlerini kullanarak aslarını denetim altında tutarlar (Trevino ve diğ. 2003).

vi. *Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.* Bu liderler insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

vii. *Algılara dikkat etmek.* Bu liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.



Etik liderin odağı "daha iyi hizmet" (Trevino ve diğ. 2003, s. 19), insan odaklı olmak, eylemlerinin nasıl diğerlerine etki ettiğinin farkında olmak, sosyal etkilerini kullanarak gurubunun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaktır (Fluker 2002, Gini 1998, Kanungo ve Mendonca 1996).

viii. *İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak.* Bu liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.

Trevino ve diğ. (2003) göre etik liderler etik farkındalığı etik örgüt oluşturmada, örgütün amaçlarında ve sonuca ulaşmasında, örgütün bakış açısında da sadece kısa vadede değil uzun vadede kullanırlar

ix. *Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek.* Bu liderler şirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar. Etik liderler, etik davranışların gelişimini teşvik etmek için doğru koşulları yaratarak, bu durumu destekleyen bir örgüt oluşturmaya çalışırlar (Butcher 1997, s. 5).

x. *Etik prensipler* örgütün kültürüne göre farklılıklar gösterse de temelde güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik prensipleri ortaya koymak yeterli değildir. Sürekli değişim içinde bulunun bir çağda yaşanıldığından bu prensiplerde, değişmelere uygun olarak güncelleştirilmelidir.

Ayrıca (Brown ve diğ. 2005, Trevino ve diğ. 2003) etik liderlerin önemli altı tane karakteristik özelliği ortaya çıkmaktadır. Liderlik karakteri ve dürüstlük, etik farkındalık, topluluk/kişi-oryantasyonu, motivasyonu, desteklemek ve yetki vermek/yetkilendirmek ve etik sorumluluğu yönetmek.

*a- Liderlik karakteri ve dürüstlük*

Karakter "amaçların şeklini, beğenileri ve erdemleri tanımlar" bu etik veya ahlaki davranışı destekler (Petrick ve Quinn 1997, s. 51). Dürüstlük, karakterin temel bir birleşenidir (Fluker 2002, Petrick ve Quinn 1997), ve liderlik karakteri

ile dürüstlüğü birlikte kullanma yeteneği, bağımsız dış baskılar olsa dahi ahlaki olarak doğru davranmayı gerektirir (Emler ve Cook 2001).

*b- Etik farkındalık*

Etik farkındalık algılama kapasitesi ve duyarlılık ile oluşabilecek ahlaki sorunlarda seçim yaparken, eylemlerin sonuçlarında ve kararlar almak için gerekli olan süreçlerde de gereklidir (Petrick ve Quinn 1997, s. 89).

*c- Topluluk/ kişi oryantasyonu*

Kavramsal olarak etiğin öncelikli ilgisi "ortak iyidir" (Potts 2002, s. 44), haklara ve diğerlerinin ihtiyaçlarına saygıdır. Gini'nin (1998), belirttiği gibi birinin davranışının nasıl diğerini etkilediği gerçeği özellikle etik liderlik için önemlidir (Bowie 1991).

*d- Motivasyon*

Etik liderler öncelikle kendi gruplarının menfaati için gruplarını motive ederler (Bass ve Steidlmeier 1999, Gini 1997, Kanungo ve Mendonca 1996). Etik liderlik, liderler ve takip edenler arasında entelektüel ve duygusal bir bağlılık getirir (Zaleznik 1990) burada her iki tarafında "karşılıklı ortak bir çıkar peşinde ortak derecede sorumlu" hale getirir (Gini 1997 s. 326). Etik lider "takipçilerini grup, örgüt veya toplumun iyiliği için kendi öz çıkarlarının ötesine geçirir"(Bass 1998, s. 171).

*e- Teşvik ve Yetki verme*

Etik liderler teşvik ederek ve yetki vererek takipçilerinin, kendi kendilerine yeterli olmasını ve kişisel güven duygusunu kazanmalarını sağlarlar (Bass ve Steidlmeier 1999, Gini 1997).

*f- Etik sorumluluğu yönetmek*

Trevino ve diğ. (2003) göre etik liderler etik sorumluluğu etik örgüt oluşturmada, örgütün amaçlarında ve sonuca ulaşmada, örgütün bakış açısında da sadece kısa vadede değil uzun vadede kullanırlar.

### 2.3 ETİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Etik liderlik yöntemleri Erdem etiği, Kant'çı deontolojik etik ve faydacılık dâhil olmak üzere birçok temel etik kurumları ile birlikte yakın ilişki içindedir. Bu bakış açılarına göre aşağıda bu yaklaşımların etik liderlerin özellikleri üzerine etkilerini gösteriliyor.

Bir kişinin karakteri veya nasıl bir kişi olması gerektiğinin de yer aldığı erdem etiği bir bireyin içsel özelliğine odaklanır (Lefkowitz 2003). Bu varsayımın altında bir kişinin karakterinin doğru şeyler yapmak ve etik davranmaya yatkın bir kişi olduğu yatar (Petrick ve Quinn 1997). Erdem etiği, insanların eylemleri, eylemlerinin sonuçları, onları bu eylemlere yönelten hisler veya kurallardan ziyade doğrudan doğruya onların iyi yahut erdemli karakterleri üzerine vurgu yapan bir ahlak anlayışıdır. Erdem etiğinde önemli olan, soyut ahlak kuralları veya insani davranışların bu kurallara göre sonuçları değil, ahlaken iyi veya erdemli denilen bir kişiliğin geliştirilmesidir (Frankena 2007, ss. 119-121).

Benzer bir şekilde Kant'çı deontolojik etik de bir kişi veya bir eylemin içsel nedeni üzerine odaklanır. Kant'ın iddiası iyi davranış bu eylemin doğası tarafından yargılanmalıdır ya da bir eylemi yaparken kişinin niyeti eylemin sonuçlarından bağımsızdır (Lefkowitz 2003). Deontolojik etiğin ödev ilkeleri zorunludur; yani eylemlerimizden doğacak sonuçlar ne olursa olsun, onlardan bağımsız olarak yapılması gerekir. Ayrıca Lefkowitz (2003, s. 48) göre şimdiye kadar Kantın en önemli etik önermesinde savunduğu gibi tüm insanların "içlerinde kendilerinin mutlak değerlerini itibar ve saygı ile ele almak" vardır. Ciulla's (2004) Deontolojik etik liderlik kavramını somutlaştır, bu belki de en açık şekilde, karakter ve dürüstlük, etik bilinç ve toplum/kişi oryantasyonun etik liderlik acısın da olduğu gibi saygılı olmayı ve başkalarına saygıyı teşvik etmeyi barındır.

Kant'ın bir başka önermesinde de insanlara saygılı olmanın önemi açık bir şekilde vurgulanmıştır'' 'İnsanlara asla bir amacın aracı olarak değil, başlı başına bir amaç olarak davran!''' Kantçı yaklaşım bir işletmenin çalışanlarına sağlayacağı sağlık ve güvenlik gibi hizmetleri, insanlara saygı ilkesinin gereği olarak görür. Deontolojik

yaklaşımından hareket eden bir denetleyici, etik liderlik özelliklerinden biri olan ‘Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek’ ilkesine göre, firmanın sonunu getirme riski taşısa da firmanın finansal sorunlarını ortaya döker.

Etik teorilerinden üçüncüsü teleolojik faydacılık (sonuçsalcılık) teorisidir. Yani bir eylem çok sayıda insan için çok sayıda fayda sağlıyor ise o eylem iyidir. Yani bir şeyin iyi olduğuna karar vermek için sonucun iyi olduğu, kötü olduğuna karar vermek için ise sonucun kötü olduğunu veya olacağını bilmek yeterlidir. Nitekim işletmeler ve yöneticiler çoğunlukla faydacı yaklaşımı kullanmaktadır (Trevino ve Nelson 2007, s. 98). Genel olarak, liderlerden sonuç üretmesi beklenir. Faydacılık teorisini, birinin daha büyük faydalar sağlamak için sosyal gücünü kullanma kavramında ve topluluk/kişisel oryantasyonunda, motive etme, destekleme/yetkilendirme gibi etik liderliğin özelliklerinde açık bir şekilde görebiliyoruz (Resick, Hanges, Dickson, Mitchelson 2006)

Teorisyenler etik liderliği tanımlarken çeşitli karakteristik özellik ve etik değer sayılacak davranıştan bahsetmişlerdir ve farklı teoriler ile etik lideri tanımlamışlardır. Morgan 2002 de etik liderin özellikleri ve davranışlarını bunları tanımlayan teorisyenlerle birlikte aşağıdaki gibi bir tabloda aktarmıştır.

**Tablo 2.1 Etik liderlik için ana davranış karakterleri ve bunları ifade eden teorisyenler.**

Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri	Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade Eden Teorisyenler
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato,
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer,, Ryan ve Oestrich,, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross&Smith
Güvenirlilik, inanırlılık, samimilik	Kauzes&Posner, Nair, Terry,
Kişiler arası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılım destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes&Posner, Plato, Ricoeur

*Kaynak:* Morgan L. M., 2002. The moral ethos of managing in an engineering culture.

Tablo 2.1’ de açık bir şekilde aktarıldığı gibi çeşitli karakter özellikleri ve davranışlar etik liderliğin özellikleri olarak ifade edilmiştir. Etik liderlik tabloda belirtilen; iyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenilirlik, inanırlılık, samimilik, kişiler arası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma becerilerinin kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Etik liderlik, liderin etikdeğerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Cuilla 1998 s. 4).

## 2.4 ETİK LİDERİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Etik ilkelere ve bu ilkeleri uygulayan bir etik lidere sahip olan örgütlerin sorumluluklarının bilincinde olduğu söylenebilir. Ünlü İngiliz şair John Donne’nın (Marsh 2002, s. 26) “hiçbir insan ada, kendi başına bir bütün değildir; her insan kıtanın bir parçası, bir bölümüdür” şeklindeki dizesini iş hayatına uygularsak örgütlerdeki çalışanların etik sorumluluklarının önemi ortaya çıkar. Çünkü günümüzde örgütler etik liderlin faaliyetleri ile çalışanlarını, örgüt ile ilgisi olan herkesi, toplumu ve hatta hız kazanan küreselleşme ile birlikte sınırların ötesini bile etkileyebilirler. Bu bilinçte olan çalışanlar kararlarını doğru veya yanlış ikilemine girmeden öncelik ile etik ilkeler çerçevesinde düşüneceklerdir (Velasquez ve diğ. 1997).

Sosyal öğrenme kuramına göre insanlar ödül ve ceza yolu ile ve ya kendi ortamlarındaki etkileyici ve güvenilir modelleri gözlemleme yoluyla yeni tutum, değer ve davranışlar kazanırlar (Bandura 1977 - 1986). Ayrıca Bandura (1986) birçok davranışın doğrudan deneyimleme, dolaylı deneyimleme ve gözlemleme yolu ile öğrenilebileceğini eklemiştir. Bu teoremden ilerlersek etik liderler etik davranış ve çalışanların iş yerinde etik davranışlar ile uğraşmaları için model oluştururlar (Stouten, Baillien, Broeck, Camps, Witte, ve Euwema 2010).

Etik ilkelerin çalışma ortamını olumlu olarak etkilediğini savunan pek çok görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden çıkarılabilecek bir sonuca göre (<http://www.ibe.org.uk> ,

2007), çalışanlara adil davranılmasını savunan etik liderin, buna bağlı olarak iş kalitesi ve verimliliği de arttırdığı söylenebilir.

Etik liderler kişisel yaşamlarında da, iş hayatlarında da etik değerlere vurgu yaparlar, çalışma ortamında adil ve doğru davranışı destekler ve örgüt içindeki takipçilerine rol model olurlar. Ayrıca etik liderler aktif olarak çalışanlarını etik davranmaları konusunda motive ederler (Brown ve diğ. 2005).

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli bir etkisi vardır. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödül sağlamak için güvenli davranış ilişkileri geliştirmek isterler. Çalışanın yönetsel güveni algılamasını yöneticinin beş davranış kategorisi etkiler (Sayın 2009, s. 52);

- i. Tutarlı davranış
- ii. Saygın davranış
- iii. Denetimi paylaşma ve dağıtma
- iv. Etkin iletişim
- v. İlgililiği gösterebilme

Görüldüğü üzere bu beş faktör bizim daha önce yukarıda da açıkladığımız gibi etik liderin karakteristik özellikleri ile de uyumaktadır.

Yammarino ve Bass (1990) belirttiği gibi, etik liderlik ile örgütlerde takım performansı, takipçi davranışları ve onların duygusal tepkileri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Masi ve Cooke 2000, s. 18). Bununla birlikte liderlerin takipçilerini etkileyebilmesi için, dürüst ve etik davranışlar göstermeleri gerekir. Etik olmayan davranışlar sergileyen liderler, takipçilerini etkileyemeyecek ya da vizyonlarını onlara benimsetemeyeceklerdir. Hatta böyle durumlarda takipçiler, liderin öne sürdüğü vizyonun kendilerine, örgüte ve topluma ne getireceğini bilemeyecekler ve bunu şüphe ile karşılayabileceklerdir (Friedman, Langbert ve Giladi 2000, s. 10).

Etik liderin denetimi paylaşma ve dağıtma şeklinde çalışanı yetkilendirmesi başka bir deyiş ile güçlendirmesinin Locke (1991) bireysel performans üzerinde direkt ve güçlü bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Bilhassa Gist ve Mitchel (1992) yetkinlik ile ilgili

bireysel beceri ve yetenek literatürünü tararken, yetkinlik ve işle ilgili performans ölçümleri (satışlar, araştırma üretkenliği, başarı ve uyum sağlama vb.) arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ifade eden çok sayıda araştırmanın olduğunu tespit etmişlerdir (Spreitzer ve diğ. 1997, ss. 683-684).

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun 2008).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılığın literatürdeki çeşitli tanımlarından faydalanarak örgütsel bağlılığın tanımından, örgüte yararlarından, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden, boyutlarından ve örgütsel bağlılık ile diğer kavramlar arasındaki ilişkilerden bahsediliyor olunacaktır.

#### 3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK NEDİR

Örgütsel bağlılık üzerine son yıllarda özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde ve pek çok ülkede araştırmalar yapılmıştır. Ancak ülkemizde örgütsel bağlılık konusunda son on yıl içerisinde araştırmacılar tarafından çalışmalar başlatılmıştır. Küreselleşmenin giderek arttığı ekonomik ve ticari anlamda sınırların kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği günümüz şartlarında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır.

Örgütler aynı amaca yönelen sosyal sistemlerdir, örgütsel değişimlere uyum sağladıkları sürece başarılı olabilirler (Aydın 1994). Robbins (1994) insanların örgütler içindeki hareketlerini ve tutumlarını sistematik olarak inceler. Örgütsel davranışın değişkenleri ve günümüzde örgütsel davranışın ilgilendiği konular içinde yöneticinin etik davranışı(Aydın 2001) örgütsel adalet(Polat 2007) ve örgütsel bağlılık(Tok 2007) konularının da yer aldığını görmek mümkündür.

Yukarıda da görüldüğü gibi örgütsel davranışın tanımı hakkında pek çok görüş vardır ancak en çok kabul gören Porter, Mowday ve Steers'a ait olan tanımlamadır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, kurum amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Bu tanıma dayanarak, bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği saptanmıştır. Bu unsurlar;

- i. Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma
- ii. Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba sarf etme



iii. Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü istek duyma

Ayrıca, örgütsel davranışın bir diğer değişkeni olarak, etik, öncelikleri ve sonuçları ile birçok kavramdan etkilendiği gibi birçok kavramı da etkiler. İnsanlarla gelişen bir kavram olarak etik, ilişki gerektirir.

Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir (Gül 2006).

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday diğ. 1979, s. 311). Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Wahn 1998, s. 256). Kiesler, Sakumura ve Salancik’e göre ise örgütsel bağlılık, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir” (Reichers 1985, s. 468). Bir başka tanımda ise, örgütsel bağlılık, “birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu” şeklinde ifade edilmektedir (Bateman ve Strasser 1984, s. 95).

Anlaşıldığı üzere örgütsel bağlılık üzerine pek çok farklı tanımlar vardı ama bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda ortak nokta geliştirmektedirler.

Tüm bu tanımlamaların özeti olarak örgütsel bağlılık; çalışanların kendi istek ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri ve örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmaları şeklinde tanımlanabilir.

Son zamanlarda örgütlerde karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi çalışanların iş tatminleri ve iş yerlerinden memnun olmamalarıdır. Çalışanların işinden memnun

olmaları örgütler için artık mal veya hizmet üretmek kadar önemli ve temel amaçlardan biri olmuştur. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.

İş yaşamında dinamikler, çalışanlar arasında işlerin sürekliliğine ilişkin güvensizlik hislerinin artmasına yol açmıştır. Bu eğilim, büyük ölçüde makroekonomik faktörlerle, fırsat maliyetlerinin artması ve demografik değişimlerle desteklenmektedir (Gary 2001). Söz konusu değişimler çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltırken, günümüzde örgütlerin yüksek performans göstermesi, büyük ölçüde çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, örgütsel bağlılığın istenilen bir çalışan davranışı olduğu konusunda hem fikirdirler (Aven, Parker ve McEvoy 1993 ).

### **3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YARARLARI**

Küresel dünyanın rekabet koşullarında yönetim uygulamaları hızla değişmektedir. Organizasyonların başarılı bir şekilde bu değişimi yönetmeleri geleceğe yönelik sağlam adımlar atmalarına olanak tanır. Bu hızlı değişime ayak uydurması için örgütlerin çalışanları ile olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden gözden geçirmeleri ve yapılandırmaları gerekir. Çünkü örgütlerin ayakta kalması etkin çalışan insan faktörüne bağlıdır.

Artan rekabet koşullarında, büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu şüphesiz ki maddi olanaklarla sınırlı değildir. Pek çok durumda, bazı nitelikli çalışanların işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığından kaynaklandığı, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan hususlardandır (Özdevecioğlu 2003, s. 115). Çalışanların, örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak ortamın olanakların sağlanması, esasında onların örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duygularında, önemli ölçüde olumlu etkenlerden olacaktır.

Örgütsel bağlılık hakkındaki araştırmaların tarihçesine bakıldığında pek çok araştırmacı örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen araştırmalar yapmışlardır. Bunun nedenlerini Tuğba Tiryaki şu şekilde sıralamıştır (Tiryaki 2005, s. 91) ;

- i. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin olması,
- ii. Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti oluşmasında, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalar ile ortaya konması,
- iii. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olan kişilere göre daha yüksek performans göstermeleri,
- iv. Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- v. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay 2000, ss. 83-84). Çalışanların örgütsel bağlılığı, nitelikli çalışanları elde tutabilmek için örgütler açısından giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Çünkü örgütlerin başarısı nitelikli çalışanlarla mümkündür.

Çalışan bağlılığı örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir (Gözler 2007, s. 212). Çalışan bağlılığının örgüte güveni, güveninde verimliliği arttırdığı ortaya konulmuştur. Bağlılık oluşmaması sonuca artan sirkülâsyon, örgütlere maliyet olarak yansımaktadır. Çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgüt ile uyumlu hale gelmeleri yönetimin aldığı kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki sosyal uyumu da örgütsel bağlılık ile sağlanabilir ve böylece hem çalışan hem de işveren için örgüt uzun süre çalışılabilir etkin bir alan haline gelir (Somuncu 2008).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin iş görene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 3.1’de özet olarak sunulmakta ve aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir.

### **3.1.1 Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta iş gören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, iş görenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca iş gören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall 1987, s. 461). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay 2000, ss. 85-86).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz iş görenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall 1987, s.463).

### **3.1.2 İlimli Örgütsel Bağlılık**

İş gören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall 1987, s. 463). Bu düzeydeki iş görenler,

örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay 2000, ss. 88).

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram 2006, s.136).

### **3.1.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde iş görenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık iş görene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay 2000, s. 89). Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip iş görenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu iş görenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram 2006, s. 136).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Ayrıca bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall 1987, s. 466).

**Tablo 3.1 Randall'ın örgütsel bağlılık modeli**

Bireysel		Örgütsel		
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha verimli kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlımlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenlerin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall (1987) içinden Balay 2000, ss. 93-94.

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986) ise bir örgüte bağlılığı üçboyutta ele almaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Balay 2000,s.22):

- i. **Uyum:** Temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.
- ii. **Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.
- iii. **İçselleştirme:** Tümünü bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumadayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

### 3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütlerine bağlılığını, yapılan çalışmalar ile çok sayıda değişkenden etkilendiği görülmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982), yaptıkları çalışma ile bu değişkenler için bir sınıflama getirmişlerdir, bu faktörleri: kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır.

- i. *Kişisel özellikler:* Mowday, Porter ve Steers (1982)'in örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ele aldıkları kişisel faktörler; demografik özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psikososyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma

hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Çakır 2001, ss. 104-141).

ii. *Rol ve iş özellikleri*: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır (Lydon 1997, ss. 104-113). Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Gilbert ve Ivancevich 1999, Dessler 1999, Hartline diğ.2000).

iii. *Yapısal özellikler*: Örgüt yapısına ilişkin faktörleri içermektedir ve örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları, çalışanların örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Hartline diğ. 2000, Çakır 2001, Schwepker 2001).

iv. *İş deneyimi ve çalışma ortamı*: Çalışanların sosyalleşme süreci (Meyen ve Allen 1988, s. 196). Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörler ele alınmaktadır (Gilbert 1999, s. 321).

Benzer şekilde ilgili yazın tarandığında, gerek kişisel özelliklerle gerekse iş ve çalışma ortam-koşullarıyla ilgili olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak, (Mowday, Porter ve Steers 1982, Rosin ve Korabik 1995, Meyer ve Allen 1997, Balay 2000 ve Bayram 2005):

- i. Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- ii. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- iii. Yapılan işin önemi, alınan destek,
- iv. Karar alma sürecine katılım, iş içinde yer alma,
- v. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- vi. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- vii. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,



- viii. Terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları,
- ix. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi, şeklinde sıralanabilir.

### 3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Örgütün içinde kalma isteğinin belirleyicisi denebilecek bağlılık duygusunun oluşumunda sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü örgüt yönetimine ve örgüt politika ve yönetimlerinin adilliğine duyulan güven iş gören bağlılığında önemli rol oynamaktadır(Sabuncuoğlu 2007, Schappe 1996).

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir.

Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir (Uygur 2007, ss. 73-74).

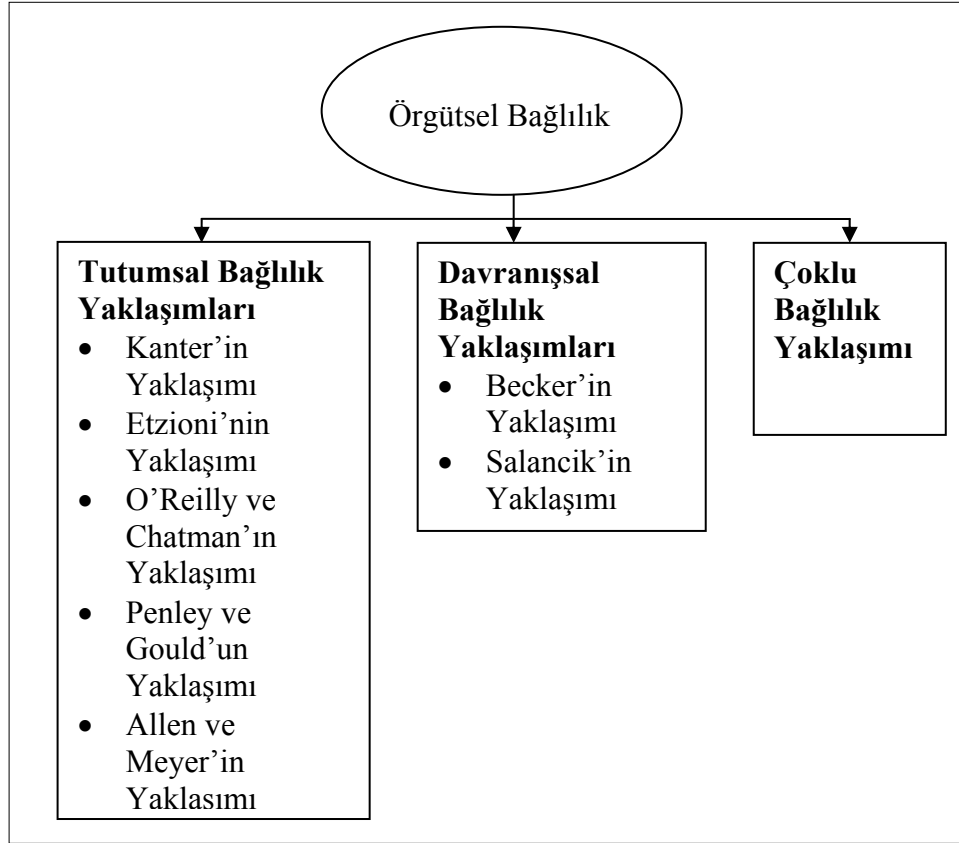
Bununla birlikte örgütsel bağlılığı, psikolojik bağlılık olarak açıklayan O'Relly III ve Chatman (1986, s. 493) bağlılığın; bir ödül alma isteğine dayalı uyum, diğer iş görenlerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme şeklinde üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel bağlılığın boyutlarını sınıflandırırken çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı sınıflandırmalar önermişlerdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapılmışsa da literatürde özellikle üç sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar olarak adlandırılır.

Gül'e (2002, s.40) göre örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebini, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık

üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.

### Şekil 3.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



*Kaynak:* Gül 2002. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. s. 40

#### 3.4.1 Tutumsal Bağlılık

Porter ve arkadaşlarının 1974 yılında yaptıkları çalışmada tutumsal bağlılığı “Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır” olarak aktarmaktadırlar.

Meyer ve Allen’a (1991) göre; “Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin,

örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir” (Doğan ve Kılıç 2007, s. 41).

#### **3.4.1.1 Kanter’in Sınıflandırması**

Gül (2002, s. 42) Kanter’in sınıflandırmasını şöyle anlatıyor:

*Bağlılık Kanter’e (1968) göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır*

#### **3.4.1.2 Etzioni’ nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Bu üç guruba göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır(Etzioni 1975). Yabancılaştırıcı bağlılık düzeyinde birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Balay 2000, ss.19-20).

#### **3.4.1.3 O’Reilly ve Chatman sınıflandırması**

Balay (2000, s. 23) O’Reilly ve Chatman’ın (1986) sınıflandırması örgütsel bağlılığı kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almıştır. “Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır”.

- i. *Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturmak temeline oturtarak gerçekleştirirler.*
- ii. *Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.*
- iii. *İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyleri iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.*

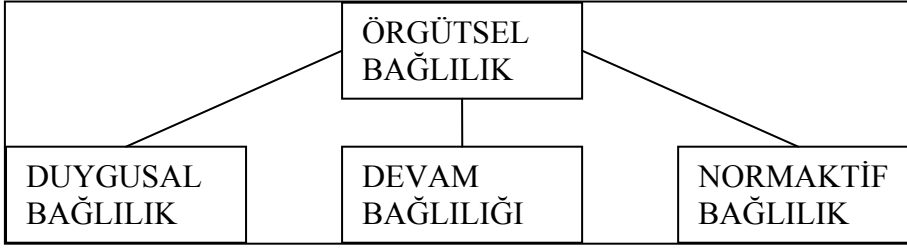
#### **3.4.1.4 Penley ve Gould'un sınıflandırması**

Penley ve Gould'un 1988 yılındaki çalışmalarında örgütsel bağlılıkyaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri göz önüne alarak Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini savunmuşlardır. Literatürler de geçen, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin birarada gerçekleşmeyeceği çalışmalarına karşı Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir.

#### **3.4.1.5 Allen ve Meyer sınıflandırması**

Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık konusu çok yönlü incelenmiş ve söz konusu bu kavram; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta (Three Component Model of Organizational Commitment) ele alınmıştır (Meyer ve Allen 1997, s. 11).

### Şekil 3.2 Örgütsel Bağlılık Boyutları



*Kaynak:* Allen ve Meyer 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization

#### 3.4.1.5.1 Duygusal bağlılık (affective commitment)

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen 1997, s. 11). Örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar 2007, s. 106). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu boyut, çalışanların örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Huselid ve Day 1991, s. 381). Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay 2000, s. 21).

Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- i. *İşin Zorluğu:* Çalışana verilen işin heyecan verici ya da mücadele gerektiren bir yapıda olması.
- ii. *Rol Açıklığı:* Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.

- iii. *Hedef Açıklığı*: Çalışanın örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.
- iv. *Örgütün Yeni Fikirlerle Açık Olması*: Örgütün üst yönetiminin, çalışanından gelen her yeni fikre önem vermesi.
- v. *Arkadaş Bağlılığı*: Örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması.
- vi. *Örgütsel Bağlılık*: Çalışanın, örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması.
- vii. *Eşitlik*: Çalışanlar arasında eşitlik olması.
- viii. *Kişisel Önem*: Çalışanın yaptığı işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu sağlamaya yönelik teşviklerin olması.
- ix. *Geri Bildirim*: Çalışana performansı hakkında bilgi verilmesi.
- x. *Katılım*: Çalışanın iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılması.

#### 3.4.1.5.2 Devam bağlılığı (continuance commitment)

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen 1997, s. 11).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro 2003, s. 84). Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır

(Yalçın ve İplik 2005, s. 398). Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır(Balay 2000, s. 21).

Gene Allen ve Meyer' in, 1990 daki çalışmasında devam bağlılığını etkileyen faktörler

- i. *Yetenekler*: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.
- ii. *Eğitim*: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
- iii. *Yer değiştirme*: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
- iv. *Bireysel Yatırım*: Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
- v. *Emeklilik Ücreti*: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
- vi. *Topluluk*: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
- vii. *Alternatifler*: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

#### **3.4.1.5.3 Normatif bağlılık (normative commitment)**

Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri (Meyer ve Allen 1997, s.11) olarak ele alınan bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro 2003, s. 84). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Wasti 2002, s. 526). Bu bağlılıkta, çalışanlar,

sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik 2005, s.398). Penley ve Gould (1998, s. 46) yaptıkları sınıflandırmada normatif bağlılığa çalışanlarda, örgütün amaçlarını kabul etme ve bu amaçlarla özdeşleşme isteği olduğunu ve kendilerini örgüte adayarak yüksek performans gösterdiklerini belirtmişlerdir.

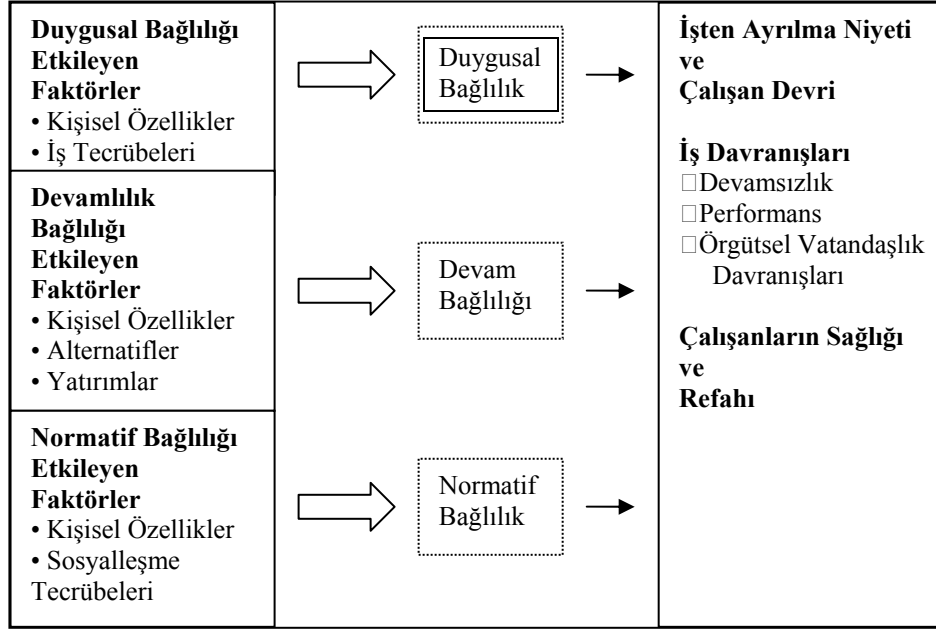
Allen ve Mayer normatif bağlılığın oluşmasında çalışanların örgüte girişlerinden önceki ve örgüte girmelerinden sonraki yaşantılarının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların güçlü kişisel bağlılık ile örgütlerine bağlı olmalarının normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır ve bunu örgütsel bağlılık normu olarak adlandırmışlardır (Allen ve Mayer, 1997, s. 41).

Yukarıda örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu göze çarpmaktadır (Özdevecioğlu 2003, s. 114). Her üç bağlılık boyutunda da çalışan ile örgüt arasında bir bağ oluşmaktadır, fakat boyuta göre bağlılığın niteliği farklılık göstermektedir, birincisinde güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, örgütte kalma güdüsü isteği, ikincisinde, buna gereksinimleri oldukları için örgütte kalırlar ve üçüncüsünde ise kalmaları gerektiği için, yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro 2003, s. 83).

Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en sonda devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir (Brown 2003, s. 41).



### Şekil 3.3 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



*Kaynak:* Meyer, J. S. ve diğ., 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences.

Bu üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli incelendiğinde, örgüte bağlılık boyutlarının beş ortak özelliği ortaya çıkmaktadır:

1. Çalışanın hissettiklerini yansıtmaktadırlar.
2. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
3. İş davranışlarını etkilemektedirler (devamsızlık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları)
4. İşten ayrılma niyetini ve çalışan devrini etkilemektedirler.
5. Çalışan sağlığını ve refahını etkilemektedirler

**Tablo 3.2 Duygusal bağlılık, devama dayalı bağlılık ve normatif bağlılık**

<b>Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter, 1968).</li><li>➤ Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir (Sheldon, 1971).</li><li>➤ Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hail ve diğ. 1970).</li><li>➤ Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır (Buchanan, 1974).</li><li>➤ Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür (Mowday ve diğ, 1982).</li></ul>
<b>Devama Dayalı Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir (Kanter, 1968).</li><li>➤ Bireyin harici çıkarları belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır (Becker, 1960).</li><li>➤ Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).</li></ul>
<b>Normatif Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977).</li><li>➤ Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).</li><li>➤ Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari, 1977).</li></ul>

*Kaynak:* Meyer ve Allen (1997) içinden Çakar ve Ceylan'dan (2005, s. 54).

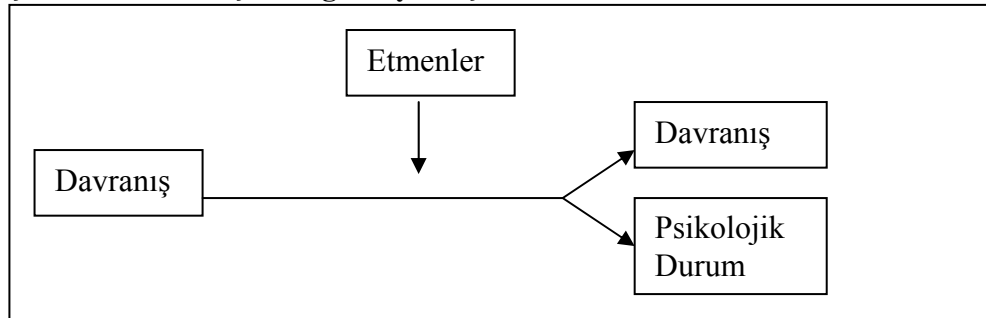
Tablo 3.2' de Allen ve Meyer' in Örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkarak, duygusal bağlılık, devama dayalı bağlılık ve normatif bağlılık modeli üzerine Çakar ve Ceylan' ın 2005 yılında yaptıkları çalışmayı görmekteyiz.

### 3.4.2 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır(Meyer ve Allen 1991).

Daha sonra Çöl (2004) yaptığı çalışmada davranışsal bağlılığı sosyo-psikolojik temele dayandırmaktadır ve “İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir” şeklinde açıklamaktadır. Dahası davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, s. 44).

#### Şekil 3.4 Davranışsal bağlılık yaklaşımı



*Kaynak:* Meyer ve Allen 1991. A three- component conceptualization of organizational commitment.

### 3.4.3 Çok Boyutlu Bağlılık

Reichers (1985) Şu şekilde özetliyor: “Çoklu bağlılıklar perspektifi bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla

piyasaya sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasınınki, örgütün, çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir” (Balay 2000, s. 75-76).

### **3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ**

Örgütsel bağlılık ile benzer özellik gösteren kavramlar bulunmakta ve bu kavramlar zaman zaman da örgütsel bağlılık yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, yöneticiye güven.

#### **3.5.1 Örgütsel Bağlılığın Mesleğe Bağlılık İle İlişkisi**

Mesleği severek yapmak, onun ile özdeşleşmiş olmak mesleğe bağlılığı ifade ederken, o örgüt ile özdeşleme o örgüte ait olduğunu hissetme örgütsel bağlılığı ifade eder. Dahası mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanması amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999).

#### **3.5.2 Örgütsel Bağlılığın İşe Bağlılık İle İlişkisi**

İşe bağlılık kavramı çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak işi ile zihinsel ve duygusal olarak bütünleşmesi olarak tanımlanır. İş dışında da duygu ve düşüncelerinin iş ile alakalı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması yani mesai saatini bilinçli olarak uzun tutması işe olan bağlılığının göstergelerindedir (Türköz 2006).

#### **3.5.3 Örgütsel Bağlılığın Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık İle İlişkisi**

Örgütsel bağlılık ile zaman zaman karıştırılan bir diğer kavram ise çalışma arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütteki diğer meslektaşları ile kendisini özdeşleştirmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir.

### 3.5.4 Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini İle İlişkisi

İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu haline gelmesindeki temel sebep, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin, büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef 1998). Tanım olarak bakıldığında, Bingöl (1990) iş tatminini çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri olarak tanımlarken; iş tatmininin, işin kazandırdıklarıyla çalışan beklentilerinin birbiriyle uyumu sonucunda oluştuğunu ifade etmiştir. Başaran (2000) iş tatmini ile yakından ilişkili olan unsurları; güdülenme, işi çekici bulma, iş ile özdeşleşme ve çalışanın yaptığı işte duyduğu olumlu duygular olarak sıralamıştır.

İş tatmini ile ilgili yapılmış araştırmalar bireylerin iş tatmininde bireysel ve örgütsel sebeplerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Erdoğan 1996). İş tatminin örgütsel sebepleri arasında işin zorluk derecesi, yapılan işin toplumdaki önemi, işin yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, ücret, terfi, statü, ödüllendirme, sosyal imkânlar ve çalışma koşulları yer almaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre iş tatmini bireylerin moralini yükselterek örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Başaran'ın (2000) belirttiği gibi iş tatmini, bireyin yaşamını da olumlu yönde etkilemektedir. Gordon ve arkadaşları (1980) tarafından yapılan çalışmada, tatmin ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ilişki üzerinde durulmaktadır

İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine pek çok çalışma yapılmıştır örneğin Erdaş'tan (2009) alınan Decotiis ve Summers'ın (1987) örgütsel bağlılık faktörleri ve sonuçları modeline göre; örgütsel yapı ve süreçler, örgüt iklimini etkileyerek, kişisel faktörlerle birlikte doğrudan örgütsel bağlılığa etkide bulunmaktadır. Bunun yanında iş tatmini, çalışanın moral düzeyi ve örgütün etkililiği, bağlılığı etkileyen diğer unsurlardandır. Bu faktörlerin olumlu yöndeki sonucu ise; bireyin güdülenmesini sağlamak ve iş performansını arttırmaktır. Ayrıca Poyraz ve Kama'nın (2008) araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık, iş tatminini olumlu yönde etkilerken; iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle iş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlı olma eğilimi gösterirken; iş tatmini düşük olan çalışanlar ise örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler. Bunun yanında Çelep

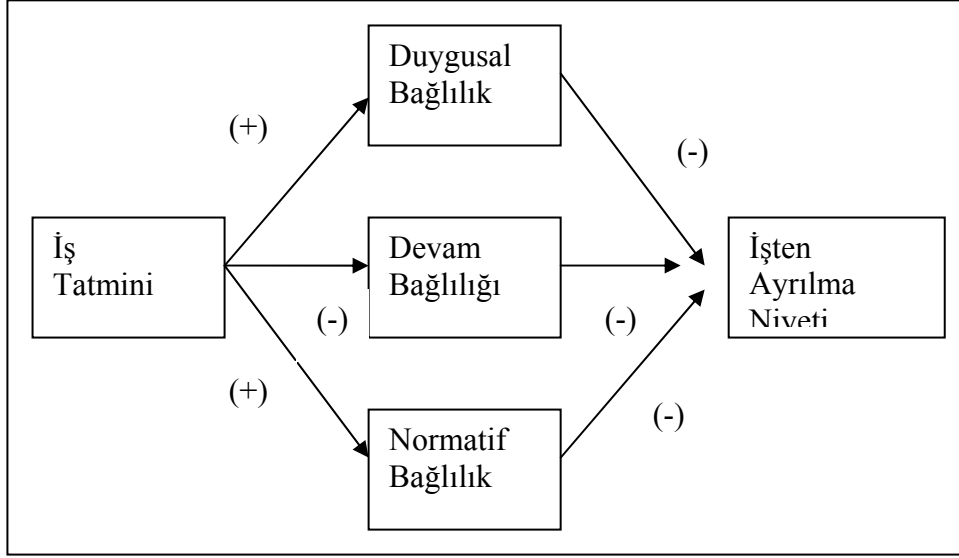
(2000) iş tatmininde daha çok ücret, ödül ve terfi gibi dışsal ödüllendirmelerin etkili olduğunu; buna karşın örgütsel bağlılıkta ise daha çok içsel ödüllendirmelerin önem taşıdığını belirtmiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. Bunlar:

- i. İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur
- ii. Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur
- iii. Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir
- iv. Örgütsel bağlılık iş tatmini bağımsızdır

Yapılan çalışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. Diğer ise, karşılıklı ilişki modelidir. Porter, Steers, Mowday, ve Boulian ile Steers ve Steven (1978) tatminin bağlılığın nedeni olabileceğini savunurlar. Çünkü onlar tatminin çalışan tutumlarını daha hızlı düzenleyebileceğine devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanmaktadırlar (Nauman1993, s. 8). Bluedrn (1982), Michael, Spector (1982), Williams ve Hazer (1986), Mathieu (1991) ise, karşılıklı ilişki modelini destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır.

### Şekil 3.5 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi



*Kaynak:* Clugston, M., 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on satisfaction and intent to leave. s.479

Bu şekilde Örgütsel bağlılık boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkileri özetlenmiştir. Bağlılık boyutlarından her üç bağlılık türü de iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir ancak duygusal bağlılık ve normatif bağlılık iş tatmini ile pozitif ilişkiyken devam bağlılığı negatif ilişkidir. İş tatmini duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı artırmaktadır. Her üç bağlılık boyutunun, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı etkileri bulunmaktadır.

#### 3.5.2 Örgütsel Bağlılığın Yöneticiye Güven İle İlişkisi

Yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedildiği için literatürde, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır. Örgütlerde güven ilişkilerinin oluşturulması, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin varolması örgütsel davranış açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilik ve güven arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticilerin kariyer yollarında amirleri tarafından güveniliyor olmak kariyer basamaklarında yükselmeye büyük önem taşımaktadır (Hosmer 1995, s. 384).

Örgütsel güven ne kadar fazla ise, işten ayrılma niyeti ve isteği de o kadar az olmaktadır (Berman, Costigan ve İtler 1998, ss. 303-318). Amerika'da kamu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, ilk amire duyulan güvenin, örgütsel bağlılıkta belirleyici rolü olduğu ortaya konulmuştur (Nyhan 1999, ss. 58-71).



#### 4. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

Örgütsel bağlılığı tanımlarken çalışanların örgütsel hedef ve değerleri benimsemesi ve örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmesi olarak birinci bölümde bahsetmiştik. Çalışanların örgütsel hedefleri ve değerleri benimsemesinde ve örgüt yararına çaba sarf etmesinde liderlerin de etkisinin olduğu çalışmalar ile kanıtlanmıştır.

Yılmaz'ın (2006) aktardığı gibi insana ve kaliteye odaklanma yoluyla verimi yakalamaya çalışan kurumlar, ilk olarak etik değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek zorundadırlar. Bu etik değerler; dürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluk sahibi olmaktır (Kırel 2000, s. 58). Etik temelli oluşturulmuş iş ortamında insanlar etik kurallara bağlı davranacaklardır. Bu da güven dolu ortamın oluşmasını, karşılıklı tavırların belli olduğu ortamlarda sorumluluk duygusu gelişmesini, düzenli ve dikkatli işler yapılmasını sağlayacaktır.

Literatürde, liderlik tarzının örgütsel bağlılık, iş tatminini ve verimliliği etkilediğini gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Singapur'da yapılan bir çalışma ile liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür (Loke 2001, s. 191).

Örgütsel bağlılık konusu günümüz popüleritesi içinde Örgütsel davranış ve endüstriyel psikolojik literatürde büyük dikkat çekiyor (Mathiev ve Zajac 1990). Örgütsel bağlılığı Mowaday ve arkadaşları 1982'de "kendi kişiliği ile bir organizasyonun parçası olmak" olarak tanımlamışlardır. Gene aynı çalışmada idarenin örgütsel bağlılığa etki edebilecek kritik örgütsel faktörlerden biri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Dick ve Mctcalfe tarafından polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Dick ve Mctcalfe 2001, s. 114). Bu çalışmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının ve çalışanların

desteklenmesinin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu ve bağlılıklarını artırdığı gözlemlenmiştir.

Herrbach ve arkadaşları (2007) etik değerlere uyum üzerine yaptıkları bir çalışmada örgütsel etik değerleri algılayan takipçiler ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş adaleti ve uyumlu davranışlar arasında doğrudan pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıkları ve bu adanmışlığı yönetici davranışından ve diğer bazı faktörlerden ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan bu çalışmaya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki farklılaşmanın, % 40 oranında yönetici davranışındanduyulan memnuniyet ile % 20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Karahana 2008, ss. 148-149).

Rowden'in 2000 yılında 245 katılımcı ile yaptığı çalışmada liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, net bir vizyona sahip olmaları ve örgütün hedef ve değerleri açık biçimde ortaya koymaları gibi bir takım unsurların örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya çıkmıştır.

Çağdaş toplumun özgür bireyleri olarak işgörenler, çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek isterler (Pehlivan 2001).Buda demokratik liderler ile sağlanabilir, demokratik liderler de ancak demokrasiyi benimsemiş, insana saygılı toplumlarda doğarlar. Demokratik değerleri benimsemeyen bir toplumdaki demokratik bir liderin doğamayacağı gibi etik ilke ve değerlere sahip olmayan bir toplum veya örgütten de etik bir liderin doğması beklenemez. Bu nedenle etik bir örgütün oluşturulabilmesi etik ilke ve değerleri benimsemiş bireylerle olacaktır. Buda örgüte adımı attığımız andan itibaren hem çalışma etiğinin hem de bağlı bulunduğumuz örgütün etik değerlerinin çalışana etik liderler tarafından etkin bir şekilde aktarılması ile sağlanır. Etik liderin davranışlarıyla etiği, kurum kültürünün bir parçası haline getirmeli ve bu değerleri

davranışlarıyla göstererek örnek olmalıdır. Çünkü etik olmayan bir örgüt kültürü, örgütsel amaçlara ters düşecek etik dışı davranışları zemin hazırlayabilir, örgüt içinde çatışmaya ve krize yol açabilir. Etik olmayan bir örgüte de güven azalır (Buckley ve diğ. 2001).

Etik liderlerin davranışları ve yönetimleri ile organizasyonun ihtiyaçları ve çalışanların ihtiyaçlarının çakıştığı organizasyonun amacını benimsemiş çalışanlardan oluşmuş bir çalışma ortamı hazırlar. Etik liderler etik normların ve perspektifin çalışanlar ile paylaşıldığı bir çalışma ortamı oluştururlar (Dickson ve diğ. 2001). Özellikle Cullen tarafından (2003) çalışanlarına ve ihtiyaçlarına duyarlı olan bir etik iklimin örgüte bağlılığı güçlendirdiği savunulmuştur. Meta-analitik araştırmalar, etik bir çalışma ortamının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini desteklediğini gösterirler (Martin ve Cullen2006).

Örgüt içinde ahlaki bir iklim oluşturmak ve belirli etik kuralların bulunduğunu biçimsel ve biçimsel olmayan bir biçimde ortaya koymak da yöneticilerin üzerinde durmaları gereken bir konudur. Eğer yöneticiler, çalışanların yaptığı işi daha anlamlı hale getirebilir ve onları işlerindeki yetenekleri konusunda geliştirebilirlerse, örgüte her anlamda bağlı çalışanlara sahip olacaklardır. Çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına gönüllü bağlılığı ve örgütte kalmaya ilişkin hissettikleri sorumluluk duygusu, dağıtımsal adalet algısı ile de yakından ilişkilidir.

Teorik ve pratik olarak bir liderin etik davranışlarının çalışanların organizasyona bağlılık seviyeleri ile nasıl ilişkili olabileceğini anlamaya yönelik birkaç çalışma son zamanlarda yapılmıştır.

Öncelikli araştırmalar Brown ve Trevino (2006) yaptıkları bir çalışmada etik liderleri adil davranışlar sergileyen, ortak değerleri paylaşan, kişisel yaşamında ve iş yaşamında dürüst davranışları ile çalışanlara ilham veren liderler olarak tanımlamışlardır dahası etik liderlerin çalışanların yüksek seviyede organizasyona bağlılığını desteklediklerini ileri sürmüşlerdir.

Dahası Muller 2000 yılında yaptığı çalışmada etik liderlik ile çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür.

Ayrıca karar vermede liderleri tarafından teşvik edilen (Jermier ve Berkes 1979; Rhodes ve Steers 1981), önemsenen (Bycio, Hcketi ve Allen 1999), desteklenen (Allen ve Mayer 1990) ve adil yaklaşıla (Allen ve Mayer 1990) çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Tezin bu bölümünde çalışmanın hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Bu bölüm şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ile regresyon analizi neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, işyerinde ki etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgüte bağlılığına etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra, bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin olup olmadığı incelenecektir.

Etik liderler çalışanlar ile birlikte çalışmakta ve her karar ve davranışları ile onları etkilemektedirler. Etik liderler gösterdikleri adil davranışlar ile çalışanlarını yönetmekte ve kararlarında çalışanlarının varlığını ve tepkilerini dikkate almaktadırlar.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı hissettiği güçlü bağı ifade etmektedir. İşletmelerin, belirli bir amaç doğrultusunda çalışanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal olgular olduğu bir gerçektir. İşte bu bir araya gelen çalışanların çeşitli açılardan örgüte bağlılık duyan kişiler olması büyük önem taşır. Çalışanları motive edecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracak etmenleri sağlamak yöneticilerin önemli görevlerinden biri olmalıdır.

Yukarıda aktarılan açıklamalarda ve önceki bölümlerde görülmektedir ki, bir işletmede belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir çalışan topluluğu oluşacak ve bu çalışan topluluğunu işletme amaçlarına yöneltecek bir liderin varlığı söz konusu olacaktır. Ortak amaca yönelen çalışanların örgütsel performansı artırmak için performans ile

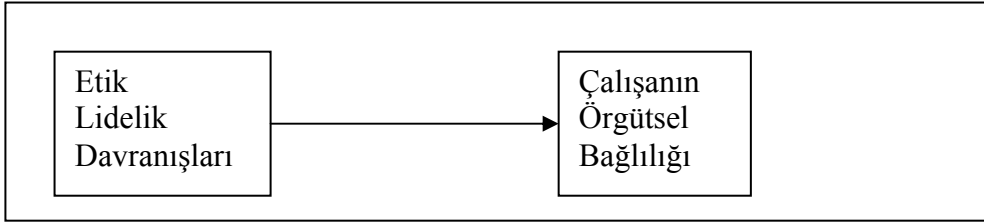
pozitif yönde etkili olduğu çalışmalar ile aktarılmış örgütsel bağlılığın artırılması ve örgütsel bağlılığında artırılması için de yöneticinin liderlik modeli önem taşımaktadır.

Konuyla ilgili, bir işletme uygulaması yapılarak, elde edilecek sonuçların, etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir. Tüm bu araştırmalardan yola çıkılarak, bu araştırma için aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

*H1: Etik liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler.*

## 5.2 Araştırmanın Modeli ve Örneklemi

### Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli



Araştırmada kullanılan veriler, çeşitli yerli ve yabancı, orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 1141 beyaz yakalı personele verilen soru formlarının toplanması ile elde edilmiştir.

**Tablo 5.1 Anketi cevaplayan çalışan dağılımı**

<b>Firma</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
GlaxoSmithKline İlaçları A.Ş	34	3
Özel Çağsu Hastanesi	14	1,2
Santa Farma İlaç Sanayi A. Ş	4	0,4
Türkiye Halk Bankası A.Ş	64	6
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O	52	3,4
T. C Ziraat Bankası	65	5,5
Türkiye İş Bankası	20	1,8
Deva Holding A.Ş	10	0,9
Wyeth İlaçları A.Ş	8	0,8
Ariş Pirlanta	14	1,3
Mustafa Nevzat İlaçları A.Ş	29	2,5
Abdi İbrahim İlaçları A.Ş	50	3,3
Abbott Laboratuvarları A.Ş	12	1,1
Bayer Türk Kimya Sanayi A.Ş	21	1,8
Pensa a.ş.	21	1,9
Bilim İlaç San ve Tic. A.Ş.	16	1,4
CTR	5	0,5
Sandoz	35	3,2
Celtis İlaç San ve Tic. A.Ş	5	0,4
Özel Boğaziçi Hastanesi	29	2,8

<b>Firma</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
İ. Boehringer	47	4,1
Yüzyıl Hastanesi	19	1,7
Hsbc Bankası	61	5,4
Ermetal	25	2,3
Abant Taksim Otel	39	3,4
Basel Kimyevi Maddeler ve İlaç Sanayi	27	2,4
Eczacıbaşı Holding	42	3,9
Bolca Hindi	35	3,1
Erpiliç	29	2,6
Samimi pvc	12	1,1
Tansel elektrik	4	0,3
Başoğlu kablo	17	1,5
Secret Cv	15	1,3
Yapı Kredi Bankası A.Ş	68	5,7
Mofis Mimarlık Danışmanlık	10	0,9
Türk Telekom	64	6,1
Finans Bankası A.Ş.	41	3,9
Cash&Carry	31	2,8
Milli Eğitim Bakanlığı	32	2,9
İ.E.Ulagay	15	1,4
<b>Total</b>	<b>1141</b>	<b>100</b>

Anket sorularında ön yargılara neden olabilecek, çalışanların cevaplamakta zorlanacağı ya da cevap vermek istemeyeceği türdeki soruların tespit edilmesi ve soruların açık ve anlaşılır olduğunun test edilmesi için 10 kişiye pilot çalışma yapılmıştır. Örneklemin seçilmesinde ana kütlenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemi yabancı ve yerli orta ve yüksek ölçekli İstanbul, Kocaeli ve Bolu sınırları içinde bulunan firmalardır. Bu firmaların % 70'i finans ve medikal sektörü geri kalan % 30'u diğer firmalardan oluşmaktadır (Tablo 5.1).

### 5.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacına göre hazırlanmış olan anket formu; Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet), etik liderin davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan etik liderlikle ilgili sorular (10 adet), çalışanların örgütsel bağlılığını ölçümleyen sorular (4 adet) olmak üzere toplam üç bölüm ve 22 sorudan oluşmaktadır.

Bu araştırmada katılımcılardan Ek 1' deki anket formunda yer alan beş dereceli likert tipi skalada 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirme seçenekleri şu şekilde sıralanmıştır: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, anketi yanıtlayan beyaz yaka çalışanların; görev, şirketteki kıdem, şirketin sahipliği, şirketinin adı, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, etik liderlik davranışlarının ölçülmesi amacıyla kullanılan anket, Brown, Treviño, & Harrison'un geliştirdiği (2005), "*Ethical Leadership Scale*" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.



Üçüncü bölümde ise, çalışanların “örgüte bağlılık” düzeylerini ölçmede Babin and Boles’un (1998) geliştirdikleri tek boyutlu örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Anket birçok çalışmada kullanılmış olup, geçerliliği ve güvenilirliği sınamıştır.

#### **5.4. Araştırma Verilerinin Derlenmesi ve Bulguların Değerlendirilmesi**

Çalışmamızda ulusal ve uluslararası orta ve yüksek ölçekli 9 farklı sektörde faaliyet gösteren, 40 firmadan çalışan beyaz yakalılardan alınan 1141 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır.

Anketteki yöneticilerin etik liderlik davranışını değerlendiren 10 soruluk ölçeğin güvenilirlik testi (Tablo 5.9) sonucu  $\alpha=0,9143$ , çalışanların örgüte bağlılığını değerlendiren 4 soruluk ölçeğin güvenilirlik testi sonucu  $\alpha=0,9254$ ; olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre ilgili ifadelerin güvenilirliği oldukça yüksektir.

Anket formu aracılığıyla elde edilen bilgiler SPSS for Windows 11.5 paket programı ile analiz edilmiştir. Türkçe’ye uyarlanmış olan anket sorularına, 5’li Likert ölçeği ile verilen cevapların kendi aralarında nasıl gruplanacaklarını görmek için yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre faktörler beklenildiği gibi ayrılmıştır (Tablo 5.2). Bu analize göre, açıklanan toplam varyans değeri %64,244’dür.

**Tablo 5.2 Faktör analizi tablosu**

İFADELER	ETİK LİDERLİK	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
EL5: Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,790	
EL8: Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,775	
EL6: Yöneticim güvenilebilirdir.	,774	
EL7: Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,759	
EL9: Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,757	
EL3: Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,754	
EL2: Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	,725	
EL10: Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,689	
EL4: Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	,675	
EL1: Yöneticim kişisel yaşamımı etik davranış üzerine kurar.	,629	
OC2: Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.		,910
OC4: Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.		,886
OC3: Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.		,868
OC1: Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.		,856

*Ekstraksiyon Yöntemi:* Temel Bileşen Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser normalizasyonu ile Varimax. Bir rotasyon üçlü tekrarlamalarla birleştirildi. Açıklanan toplam varyans: 64,244

### 5.5. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Tablo 5.3’den de anlaşılacağı gibi ankete cevap veren çalışanlardan 1040 kişi cinsiyetini beyan etmiştir. Buna göre çalışanların 408’i kadın 732’si erkektir. Başka bir söylem ile % 35,8’ i kadın, % 64,2’ si erkektir.

**Tablo 5.3 Araştırmaya katılanların cinsiyeti**

		Sıklık	%
Değer	Kadın	408	35,8
	Erkek	732	64,2
	Toplam	1140	99,9
Eksik Bilgi		1	,1
Toplam		1141	100,0

**Tablo 5.4 Araştırmaya katılanların medeni halleri**

	Sıklık	%
Evli	667	58,5
Bekar	474	41,5
Toplam	1141	100,0

Tablo 5.4 ve 5.5’ de gösterildiği gibi katılımcıların 667 tanesi (% 58,5) evli, 474 tanesi (% 41,5) bekar. Aynı zamanda 668 tanesinin (% 58,5) hiç çocuğu yokken, 248 tanesinin (% 21,7) 1 çocuğu, 183 tanesinin (% 16) iki çocuğu ve 42 (% 3,7) tanesinin üç veya daha fazla çocuğu bulunmaktadır.

**Tablo 5.5 Araştırmaya katılanların çocuk sayıları**

	Sıklık	%
Yok	668	58,5
1	248	21,7
2	183	16,0
3 ve fazla	42	3,7
Toplam	1141	100,0

Yine araştırmaya katılan çalışanların aldıkları eğitim ve çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarının yüzdelere incelediğimizde aşağıdaki Tablo 5.6 ve 5.7’de ki bilgilere ulaşıyoruz. Bu incelemeye göre çalışanlardan 62 kişi (% 5,4) İlk Öğretim, 170 kişi (% 14,9) Lise, 190 kişi (% 16,7) Ön Lisans, 509 kişi (% 51,7) Lisans ve 129 kişi (% 11,3) Yüksek Lisans ve üstü eğitim seviyesine sahiptir. Çalıştığı firmadaki pozisyonu sorusuna cevap veren 1140 çalışandan 777 kişi (% 68,1) personel, 242 kişi (% 21,2) orta düzey yönetici, 68 kişi (% 6) üst düzey yönetici, 11 kişi (% 1) iş ortağı veya patron, 24 kişi (% 2,1) doktor ve 18 kişide (% 1,6) farklı pozisyonlarda çalışmaktadırlar.

**Tablo 5.6 Araştırmaya katılanların eğitimleri**

	Sıklık	%
İlk Öğretim	62	5,4
Lise	170	14,9
Ön Lisans	190	16,7
Lisans	590	51,7
Yüksek Lisans	129	11,3
Toplam	1141	100,0

**Tablo 5.7 Araştırmaya katılanların firmadaki pozisyonları**

	Sıklık	%
Personel	777	68,1
Orta Düzey Yönetici	242	21,2
Üst Düzey Yönetici	68	6,0
İş Ortağı veya Patron	11	1,0
Doktor	24	2,1
Diğer	18	1,6
Toplam	1140	99,9
Eksik Bilgi	1	,1
Toplam	1141	100,0

Çalışanların firmalarının sahiplik durumlarına baktığımızda (Tablo 5,8) 1103 (% 96,7) kişi özel firmada çalışırken 37 (% 3,2) kişi kamu kuruluşunda çalışmaktadır.

**Tablo 5.8 Araştırmaya katılanların kurumlarının sahiplik durumları**

	Sıklık	%
Özel	1103	96,7
Kamu	37	3,2
Toplam	1140	99,9
Eksik Bilgi	1	,1
Toplam	1141	100,0

## 5.6 Korelasyon ve Regresyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönü belirlemek açısından en sık kullanılan yöntem olan korelasyon analizini yapıldı. Tablo 5.9’da modeldeki değişkenlere ait Pearson Korelasyon Katsayıları (r) verilmiştir.

**Tablo 5.9: Korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma	N	Alfa	E.LİDERLİK	Ö.BAĞLILIK	YAŞ	ÇOCUK SAYISI
Etik Liderlik	3,86	,741	1141	$\alpha=0,914$	1			
Örgütsel Bağlılık	3,74	,977	1141	$\alpha=0,925$	,456(**)	1		
Yaş	31,73	7,021	1139	-	,045	,124(**)	1	
Çocuk Sayısı	1,64	,880	1141	-	,000	,111(**)	,632(**)	1
Eğitim	3,48	1,049	1141	-	,088(**)	-,031	-,019	-,230(**)

\*\* Korelasyon,  $p < ,01$  seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 5.9’ da etik liderlik, örgütsel bağlılık, yaş, çocuk sayısı ve eğitim değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve alfa değerlerini görmekteyiz. Buna göre araştırmaya katılanların yaş ortalaması 31,73’dir (standart sapma 7,02). Katılımcıların liderlerini etik bulma derecesi 3,86 (standart sapma 0,74), örgütsel bağlılık duyma derecesi ise, 3,74 (standart sapma 0,74) olarak bulunmuştur.

Aynı zamanda Tablo 5,9’daki bilgiler ışığında etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında % 456 ( $r=0,456^{**}$ ) nispetinde 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca örgütsel bağlılık ile yaş arasında % 124 ( $r=0,124^{**}$ ) nispetinde 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır. Dahası çocuk sayısı ile yaş arasında % 632 ( $r=0,632^{**}$ ) nispetinde 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki söz konusudur. Analizden, Etik liderlik ile eğitim arasında pozitif yönlü ve 0,01 anlamlılık seviyesinde bir ilişki olduğu sonucunu çıkarabiliriz ( $r=0,088^{**}$ ). Aynı zamanda, eğitim

ile çocuk sayısı arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusu olup, eğitim arttıkça çocuk sayısının düştüğü bulunmuştur ( $r = -0,230^{**}$ ).

Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ölçebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ve bir ilişki varsa bu ilişkinin gücünü incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analizde bağımsız değişkenler olan etik liderliğin, yaşın, çocuk sayısının, eğitimin ve kıdemin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığa etkisini incelenmiştir (Tablo 5.10).

**Tablo 5.10: Regresyon analizi**

<b>Bağımlı değişken</b>	<b>Standart</b>		
<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Katsayı</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>7,144</b>	<b>,000</b>
Etik Liderlik	,462	17,659	,000
Yaş	-,010	-,261	,794
Çocuk Sayısı	,051	1,447	,148
Eğitim	-,058	-2,148	,032
Kıdem	,126	3,690	,000
$R^2 = 0,234$ $F = 69,355$ $Sig. = 0,000$			

Tablo 5.10’da etik liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model ( $F: 69,355$ ;  $p: ,000$ ;  $R^2 = 0,234$ ) anlamlıdır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla etik liderlik ( $\beta: ,462$ ;  $Sig.: ,000$ ) örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Bunu sırasıyla kıdem ( $\beta: ,126$ ;  $Sig.: ,000$ ), eğitim ( $\beta: -,058$ ;  $Sig.: ,032$ ) takip etmektedir. Bu analizin sonuçları dikkate alındığında “*H1: Etik liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler*” tezi kabul edilmiş bulunmaktadır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin hızlandığı günümüz koşullarında işletmeler için bir işi sadece yapmak değil daha iyi ve farklı yapmak için uğraşan çalışanları firmada tutmak önem kazanmıştır. Firmalar için üretim ve hizmet ne kadar önemli ise de çalışanların örgüte bağlılığı da şirketler için önem kazanmıştır. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen unsurlar birçok kere incelenmiş ve örgütte nasıl tutulabileceğine dair araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan çalışanların örgüt bağlılığına etki eden faktörlerden biri, yöneticinin gösterdiği etik liderlik davranışdır. Son zamanlarda iş dünyasından yaşanan skandallar etik liderlik davranışlarının çalışanları etkilemek açısından ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

Bu tez çalışmasında etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine odaklanılmıştır. Buna yönelik olarak etik liderlik ve örgütsel bağlılık konularında literatür araştırması yapılmış ve ilgili kavramlara yönelik bilgiler sunulmuştur. Uygulama safhasında, işletmelerdeki etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı yönündeki hipotezi sınamak için anket hazırlanmış ve bu anket çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli, yabancı ve yerli kurumsal firmalar ile kamu kuruluşlarında çalışmakta olan 1141 orta ve üst düzeyde yönetici, personel ve sağlık çalışanına uygulanmıştır.

Elde edilen sonuçlarda, Etik liderlik tarzının çalışanların örgüte bağlılığını arttırdığı bulgulanmıştır. Ayrıca bazı demografik değişkenlerden kıdem durumunun örgütsel bağlılığı pozitif, eğitimin ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

Elde edilen bulgulardan hareketle; çalışanların, işletmelerdeki yöneticilerin uygulamalarını “etik” veya “etik olmayan” yönde değerlendirdikleri ve önemsedikleri düşünülebilir ve “yöneticinin davranışının etik olup olmadığı konusu”, çalışanın örgütsel bağlılığı ile ilişkilendirilebilir.

Büyük ihtimalle daha etik davranışların sergilendiği ve çalışanlara etik davranışları ile örnek olabilecek liderlerin olduğu firmalarda çalışanlar örgütlerine daha bağlı bir

şekilde çalışacaklardır. Bu da işletmenin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi ve ilerlemesi açısından önemli olacaktır. Bu nedenle işletmelerdeki yöneticiler davranışlarını şekillendirirken *etik yaklaşımlar içinde olmalı*, çalışanlarına karşı olumlu bir *rol modeli* oluşturmaya çalışmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler, *etik bir çalışma ortamının oluşturulmasına önem vermeli*, örgütte *etik bir kültür* yaratmaya gayret sarf etmelidirler. Örgütler de çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak yönündeki faydasını göz önüne alarak “*etik liderler seçmeye ve yetiştirmeye*” çalışmalıdırlar.

Bunun yanı sıra, örgütte etik algısı oluşturmak için, işletmelerde etik standartlar oluşturulmalı ve bu standartlar çalışanlara elektronik posta, bülten veya ilan panoları şeklinde duyurulmalıdır. Örgütteki işler etik standartlara göre yapılmalı ve çalışanlarında bu standartlara uymaları sağlanmalı uymayan çalışanlar için uyarıcı, disipline edici sistemler oluşturulmalıdır.

Çalışanlara etik davranışların benimsetilmesi için bu davranışların ilk önce üst yönetimde benimsetilmeye başlanması, orta kademe yöneticilere aktarılması ve örgütün tüm çalışanlarına yayılması gerekmektedir. İş yerlerinde etik bir anlayışın gelişmesinin ve korunmasının garantisi, yöneticilerin yüksek etik standarda sahip olmaları ve çalışanlara olumlu ve örnek davranışlar sergilemeleridir (Aydın 2001, s.40).

Bu araştırma, diğer tüm araştırmalar gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak var olan bütün bu sınırlamalara rağmen bu konuda çok fazla çalışma yapılmadığı düşünülürse, literatüre önemli bir katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara faydalı olabilmesi için araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir.

Araştırmanın örnekleme ağırlıkta bankacılık ve medikal sektörlerden olması sebebiyle bir başka çalışmada araştırmacıların farklı sektörlerde aynı uygulamayı yaparak sektörler arasındaki farklılıkları değerlendirmeleri önerilebilir.

Bu çalışma 2012 yılında yapıldı. Bundan 5 yıl yada 10 yıl sonra çalışmanın yine aynı sektörler ve bölgelerde tekrarlanması ile zaman içinde elde edilen bulguların değişip değişmediği irdelenebilir. Bu şekilde uzunlamasına bir çalışma yapılarak baskın olan etik liderlik davranışlarının zaman içinde değişip değişmediği incelenebilir.



Etik liderlik davranışları son zamanlarda gittikçe önem kazanmaya başlamış bir konu olmasına rağmen bu kavramın çalışanı ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkinin gücü incelenmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi yerine iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven, stres, tükenmişlik duygusu, mobing gibi kavramlarla olan ilişkileri incelenebilir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Aydın İ., 2001. *Yönetsel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem.
- Aydın M., 1994. *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balay, R., 2000. Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara : Nobel
- Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformationa leadership*. Thousand oaks. CA: Sage.
- Başaran, İ.E., 2000. *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Bingöl, D., 1990. *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk ÜniversitesiYayımları.
- Brown, B. B., 2003. *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Virginia: Falls Church.
- Burns, J.M., 1978. *Leadership*. New York: Harper Row.
- Çakır, Ö., 2001. *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin
- Çelik, V., 2000. *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ., 1996. *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcioğlu Basım Yayım.
- Kirel, Ç., 2000. *Örgütlerde etik davranışlar yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Mathis, R. & Jackson, J., 2000. *Human resource management*. Ohio: South-Western CollegePublishing.
- Meyer, J. & Allen, N., 1997. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. C.A.: Sage Publications.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L., 1982. *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York:Academic Pres Inc.
- Özdemir A. (1997), *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara:Pegem.
- Pehlivan, İ., 1998. *Yönetsel mesleki örgütsel etik*. Ankara: Pegem.
- Thiroux, J., 1998. *Ethics theory and practise*. New Jersey: R.R. Donneley& Sons Company.
- Tok, 2007. *İlköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları*. Ankara: Cem Ofset Matbaacılık.
- Velasquez, M. G., 2002. *Business ethics concepts and cases*. 5. NewJersey: Prentice Hall.

## Sürekli Yayınlar

- Akyay, U., 2007. Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini incelemeye yönelik biralan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. **1**, ss. 71-85.
- Aronson, E., 2001. Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. **18**. ss. 244-256.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M., 2008. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **8**(1), ss. 111–128.
- Aven, F. F., Parker, B. ve Mcebvoy, G. M., (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis., *Journal of Applied Psycholog*. **72**, ss. 642-648.
- Bateman, T. S. and Strasser, S., 1984. A longitudinal antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. **27**(1), ss. 95-112.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. P., 1999. Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. **28**, s.1.
- Boatright, J. P., 2003. Ethics for a post-Enron America. *Phi Kappa Phi Forum*. **83**(2), ss. 10-15.
- Brown, M., Hartman, L.P. ve Trevino, L.K., 2000. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California: Management Review*., **42**. ss. 128-142.
- Brown, M., Hartman, L.P. ve Trevino, L.K., 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suit. *Human Relations*. **55**. ss. 5-37.
- Brown, M., Harrison, D.A. ve Trevino, L.K., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **97**. ss. 117-134.
- Brown, M., ve Trevino, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. **17**(6), ss. 595-616.
- Buckley, R. M., Beu, S., Danielle, Frink, D. D., Howard, L. J., Mobbs, A. T. Ve Ferris, R.G., 2001. Ethical issues in human resources systems. *Human Resource Management Review*. **11**, ss. 11-29.
- Butcher, W.C., 1997. Ethical Leadership. *Executive Excellence*, **14**. ss. 5-6.

- Bycio, P., Hackett, R. D., ve Allen, J. S., 1995. Further assessments of bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. **80**, ss. 468-478.
- Çakınberk, A., Demirel, E. E., 2010, Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *S. Ü. SBE Dergisi*. **24**, s. 110
- Çöl G., 2008. Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **9**(1), ss. 35-46.
- Dessler, G., 1999. How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*. **13**(2), ss.58-66.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W. ve Ehrhart, M., 2001. An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*. **12**. ss. 197-218.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **29**, ss. 37-61.
- Gilbert, J. A., ve Ivancevich, J. M., 1999. Organizational diplomacy: The bridge for managing diversity. *Human Resource Planning*. **22**(3), ss.1-321.
- Gözler, Ö., 2007. Şirket bağlılığı ciroyu artırır mı?. *Capital dergisi*. **2**, s. 212
- Grusky, O., 1966. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. **10**(4), ss. 488-503.
- Gül, H., 2002. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*. **2**(1), s. 42.
- Hartline, M., Maxham, J. ve Mckee, D., 2000. Corridors of influence dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*. **64**(4), ss.35-50.
- Helvacı, A., 2010. İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turkey*, **2**, ss.392-398.
- Herrbach, O., ve Mignonac, K., 2004. How organizational image affects employee attitudes. *Human Resources Management Journal*. **14**(4), ss. 76-88.
- Howell, J.M. ve Avolio, B.J., 1992. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*. **6**. ss. 43-54.

- Huselid, M. A. ve Day, N. E., 1991. Organizational commitment, job involvement and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*. **76**(3), ss. 380-391.
- Karahan, A., 2008. Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. **10**(1), ss.145-162.
- Lamsa, A. M. ve Savolanien, T. 2000. The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*. **21** (6), ss. 297-306.
- Leymann, H., 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. **5**(2), ss. 165-184.
- Loke, J. C., 2001. Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*. **9**(4), ss. 191-204.
- Lydon, J., Pierce, T. ve O'REGAN, S., 1997. Coping with moral commitment to long-distance dating relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*. **73**, ss. 104-113.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. **108**(2), ss. 171-194.
- Martin, K. ve Cullen, J., 2006. Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*. **69**, ss. 175-194.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1988. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*. **61**, ss. 195-209.
- Meyer J. P. ve Allen, N. J., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. **63**(1), ss. 1-18.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. **91**(1), ss. 61-89.
- Meyer, J. P. ve Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. **61**(1), s. 22.
- Mccurdy, D. B., 1998. Creating an ethical organization. *Generations*. **22**(3), ss. 26-31

- Michael, C., 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave, *Örgütsel Davranış Dergisi*. **21**, s. 479
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **14**, ss. 224-247.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L., ve Boulian, 1974. Organizational commitment, jobsatisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. **59**, ss. 603-609.
- Obeng, K. ve Ugboro, I., 2003. Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum*. **57**(2), ss. 83-98.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J., 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psycholog*. **71**(3), ss. 492-499.
- Özdevecioğlu, M., 2003. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*. **18**(2), ss.77-96 ve 113 -130.
- Penley, L. ve Gould, S., 1988. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*. **9**, ss. 43-59.
- Randall, D. M., 1987. Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*. **12**(3), ss. 460-471.
- Reichers, A. E., 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*. **10**(3), ss. 465-476.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. ve Mitchelson, J.K., 2006. A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, **63**, ss. 345-359.
- Robbins S., 1994. Örgütsel davranışın temelleri. S.A. Öztürk (Çev), *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*. **16**(2), ss. 75-80.
- Rosin, H. M. ve Korabık, K., 1995. Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*. **46**, ss.1-16.

- Rowden, R. W., 2000. The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*. **21**(1/2), ss. 30-35.
- Sabuncuoğlu, E. T., 2007. Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*.**7**, ss. 622.
- Scandura, T. A. ve Lankau, M. J., 1997. Relationships of gender, family responsibility, and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*.**18**, ss. 377-391.
- Schappe, S. P., 1996. Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes. *Group & Organization Management*. **21**(3), s. 28.
- Schwepker, C. H., 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*., **54** ss. 39-53.
- Somers, M., ve Birnbaum, D., 2000. Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance, employees-attitudes. *Public Personel Management*. **29** (3), ss. 353-365.
- Spreitzer G. M., Kizilos M. A., Nason S. W., 1997. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*. **23**(5), ss. 679-704.
- Tutar, H., 2007. Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlemadaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*.**12**(3), ss. 97-120.
- Türköz, Y., 2000. İşe ve kuruma yönelik tutum hangi boyutlarda ölçülmektedir?. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*.**4**(1), ss. 4-6.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K., 2000. Top management leadership, employee empowerment, jobsatisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*. **5**, ss. 247-272
- Uygur, A., 2007. Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ile ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. **1**, ss. 71-85.
- Wahn, J. C., 1998. Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group and Organization Management*. **23**(3), ss. 256-266.

- Wasti, S. A., 2002. Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26, ss. 525-550.
- Zhu, W., May, D.R. ve 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, ss. 16-26.
- Yalçın, A. ve İplik F. N., 2005. Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir Araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*. 4(1), ss. 395-412.
- Yousef, D.A., 1998. Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*. 19(2), ss. 184-194.



## Diğer Yayınlar

Bayram, L., 2005. Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık [online].

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>.*SayıstayDergisi.* **59**,  
ss.125-129 [ziyaret tarihi 26.05.2012].

Etik liderliğin çalışanların örgüte bağlılıklarına etkisi[online].

<http://www.izafet.com/kariyer-rehberi/512296-etik-liderlik.html#ixzz1rTbh1il>[ziyaret  
tarihi 12.05.2012].

Yaran, C.S., (2010). Batının klasik erdem etiği ve ödev etiği açısından islam ahlak felsefesi.  
*Uluslararası Sempozyum.* Samsun: Canik Belediyesi. ss. 403-423.

Tiryaki, T., (2005). Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerine etkileri. *Yayınlanmamış  
Yüksek Lisans Tezi.* D.Ü. SBE, s. 91.

Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği, 2009. Dünyada ve Türkiye’ de iş etiği ve etik  
yönetim raporu [online]. [http://www.tusiad.org/\\_rsc/shared/file/Tusiad-  
isetigiraporupdf.pdf](http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/Tusiad-<br/>isetigiraporupdf.pdf)


[ziyaret tarihi 21.04.2012].

Karataş A.,(2008). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir  
araştırma.*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*Niğde: N.Ü. SBE

Polat (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri  
ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.*  
Kocaeli: K.Ü. SBE.

## EKLER

### EK 1: Tablo 5 Anket Soruları

	<b>Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü</b> Bu anket formu Yüksek Lisans Tez çalışmada ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğumu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk İş hayatına önemli katkılarının olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler Bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerimize gerek yoktur. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı Teşekkür ederim. <b>İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü-Yüksek Lisans Öğrencisi</b> Yeliz Altun <a href="mailto:ykah@hotmail.com">ykah@hotmail.com</a> 5353838036								
<b>Yaşınız :</b> ...	<b>Cinsiyetiniz :</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<b>Medeni Durum :</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar							
<b>Çocuk Sayısı :</b> <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 veya 3'ten fazla									
<b>Eğitim Durumu :</b> <input type="checkbox"/> İlk Öğrt. <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisan <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora									
<b>Çalıştığınız Pozisyon :</b> <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Orta D. Yönetici <input type="checkbox"/> Üst D. Yönetici <input type="checkbox"/> İş Ortağı/Patron <input type="checkbox"/> Diğer									
<b>Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?</b> ....									
<b>Firma Adı</b> .....	<b>Kurumunuzun Sahiplik Durumu :</b> <input type="checkbox"/> Özel <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/>								
<i>Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi sağ taraftaki kutucuktan bularak işaretleyiniz</i>									
Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)	1	2	3	4	5
EL1	Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL2	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL3	Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL4	Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL5	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL6	Yöneticim güvenilirdir.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL7	Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL8	Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL9	Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL10	Yöneticim karar alırken "yapılacak en doğru şey nedir" diye sorar.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC1	Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC2	Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC3	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC4	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** Yeliz ALTUN

**Sürekli Adresi :** Mektep C. Ümit S. No :10/16 Küçükyalı Maltepe/İSTANBUL

**Doğum Yeri ve Yılı :** İzmir, 01/02/1983

**Yabancı Dili :** İngilizce

**İlk Öğretim :** T.C Yeni Turan İlköğretim Okulu 1995

**Orta Öğretim :** T.C Halit Armay Lisesi 2000

**Lisans :** T.C Uludağ Üniversitesi 2006

**Yüksek Lisans :** T.C Bahçeşehir Üniveristesi 2012

**Enstitü Adı :** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Program Adı :** İnsan Kaynakları Yönetimi

**Çalışma Hayatı :** Abbott Labaratuarları A.Ş- 2012-..., Yapı ve Kredi Bankası 2009-2011